COGNITIVE SURPLUS

"互联网革命最伟大的思考者"
《未来是湿的》作者 克莱·舍基 最新力作

认知盈余

自由时间的力量

Creativity and Generosity in a Connected Age

[美] 克莱·舍基（Clay Shirky）◎著
胡泳 哈丽丝◎译

中国人民大学出版社

版权信息

本书纸版由中国人民大学出版社于 2012年1月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

书名：认知盈余

著者：（美）克莱·舍基

字数：159 000

电子书定价：29.99美元

Cognitive surplus: creativity and generosity in a connected age by Clay Shirky.

互联网新时代的晨光

马化腾

腾讯董事会主席兼首席执行官

最近有幸读了两本克莱·舍基的书。第一本是《未来是湿的》，相信大家都知道。

《认知盈余》是第二本。作者不愧为“互联网革命最伟大的思考者”，他对互联网给人类所带来的行为举止以及文化的变迁洞若观火。这两本著作一脉相承，它们所探讨的是这样几个问题：

随着全球用户接触互联网的门槛变得越来越低，互联网用户数量变得更加庞大，它们将形成什么样的社会形态？我们该如何顺应这种变化？而作为互联网的从业者们，又该如何从中寻找自己的机会？

克莱·舍基应该是一个坚定的“分享主义”倡导者。如果说，《未来是湿的》告诉我们世界正在进入一个分享的世界，人人都在享受分享所带来的“红利”，那么《认知盈余》便是在进一步阐述，我们得以分享的资源禀赋。

任何时候，人们都不缺乏分享的欲望，为什么克莱·舍基会把它作为一个重点问题来研究？这得益于互联网所带来的技术革命，用通俗的话来说，就是“天时、地利、人和”。

首先是天时。互联网的高速运算、处理能力，让每个从业者得以高效、快速地完成自己的工作。这意味着，每个人可以享受更多工作之外的时间；

其次是地利。通讯成本的下降、带宽的增加，让用户接触互联网的成本变得更加低廉。网络不再是少数精英群体的专利，它像水和电一样，成了生活的必需品；

最后是人和。接触成本的降低，不可避免地使得互联网用户呈现爆发式增长，网民和现实生活中的人群，二者的边界变得越来越模糊。正如克莱·舍基所言，“对网络的传统看法认为它是一个独立的空间，一个有别于现实世界的虚拟空间……而现在，越来越多的人使用电脑和智能

手机，虚拟信息空间的整个概念都在退化。”

网络世界越来越接近现实世界，意味着基于这个概念建立起来的互联网商业模式将要被重新架构。

我曾经说过，不管已经出现了多少大公司，人类依然处于互联网时代的黎明时分，微微的晨光还照不亮太远的路。在这个行当里，不管一家公司的赢利状况有多么喜人，也随时面临被甩出发展潮流的风险。

发展潮流的漩涡正在席卷我们，网络正在发生演变。过去，我们可以把网络解读为一种精英享用的新兴工具，它向用户提供的是一个接触传统精英文化的更加便捷的通道，也就是说互联网是内容的传递者而不是生产者；现在则不同，每个人都可以成为内容的生产者，互联网作为一个社会形态的元素，正在为社会源源不断地输出新的内容、制造新的话题。

“认知盈余”是新时代网民赋予互联网从业者最大的红利之一。什么是“认知盈余”，克莱·舍基给出的定义很简单，就是受过教育，并拥有自由支配时间的人，他们有丰富的知识背景，同时有强烈的分享欲望，这些人的时间汇聚在一起，产生巨大的社会效应。可以说，facebook、twitter以及维基百科的成功，都是“认知盈余”的功劳。在中国，微博的兴起，同样有赖于它。

参与分享的网民数量越来越多，力量越来越强大，互联网产业也随之迎来“核聚变”，原来我们所熟知的商业模式，随时可能成为泡影。每一个从业者必须认识到，如果你不能学会主动迎接，不对这种网民自由参与分享的精神保持敬畏之心，你就会被炸得粉碎。

一个新的互联网时代即将到来。这将是一个鼓励分享、平台崛起的时代。靠单一产品赢得用户的时代已经过去、渠道为王的传统思维不再吃香。在新的时代，如果还背着这些包袱，那就等于给波音787装了一个拖拉机的马达，想飞也飞不起来。如何铸造一个供更多合作伙伴共同创造、供用户自由选择的平台，才是互联网新时代从业者需要思考的问题。这个新时代，不再信奉传统的弱肉强食般的“丛林法则”，它更

崇尚的是“天空法则”。所谓“天高任鸟飞”，所有的人在同一天空下，但生存的维度并不完全重合，麻雀有麻雀的天空，老鹰也有老鹰的天空。决定能否成功、有多大成功的，是自己发现需求、主动创造分享平台的能力。

在这个平台上，用户将是内容的主导者、分享的提供者。每个用户的知识贡献、内容分享，是这个平台赖以成功、赖以繁荣的重要保障，“少数人使用廉价的工具，投入很少的时间和金钱，就能在社会中开拓出足够的集体善意，创造出五年前没人能够想象的资源”。任何有意打破这种保障的行为，都将受到市场的惩罚。

从去年年底开始，我就一直在思考，如何能将腾讯打造成一个供更多合作伙伴自由创业、供更多用户自由分享的开放平台。这是一个“摸着石头过河”的过程，它需要腾讯内外都改变心态，用更加开放的大脑去迎接变革。这段时间以来，我们已经拥有了一些经验，也总结了很多教训。无论如何，我相信，这是一条正确的道路。我也相信，坚持走下去，互联网新时代的晨光就在不远的前方。

最后想说的一点感慨是：互联网真是个神奇的东西。我最近在一部科幻小说中，看到了一段对于“四维世界”的描写，仅仅在熟知的三维世界上叠加了一个维度，整个宇宙立即变得无比寥廓、无比美妙。克莱·舍基的每一次发现，其实都是在提示我们，未来人类世界的一个全新的发展维度。在互联网的推动下，整个人类社会都变成了一个妙趣无穷的实验室。我们这一代人，每个人都是这个伟大试验的设计师和参与者。这个试验，值得我们屏气凝神、心怀敬畏、全情投入。

感谢湛庐文化与胡泳老师，将如此前沿的互联网思想引入中国。

认知盈余作为一种可能

胡泳
北京大学新闻与传播学院副教授，
新媒介批评者

克莱·舍基很勤奋，2008年出版了《未来是湿的：无组织的组织力量》，仅隔两年，又推出一部力作《认知盈余：自由时间的力量》。

自由时间的利用

《认知盈余》可以说是《未来是湿的》一书的续篇。《未来是湿的》关注的是社会化媒体的影响；而《认知盈余》的核心主题是，随着在线工具促进了更多的协作，人们该怎样学会更加建设性地利用自由时间也即闲暇，来从事创造性活动而不仅仅是消费。用舍基自己的话来说："本书从上一本书遗留的地方开始，观察人类的联网如何让我们将自由时间看待成一种共享的全球性资源，并通过设计新的参与及分享方式来利用它们。"该书进而分析了这些崭新的文化生产形式背后的路径和动机，它们无一例外地与人类的表达相关。

舍基对传统媒体在相当程度上采取了鄙夷的态度，他认为，哪怕是网上最愚蠢和疯狂的创造和分享的举措（例如汇集数千张"大笑猫"的图片），也比坐在电视机前被动消费数以千亿计小时的节目强。（根据舍基的统计，美国人一年花在看电视上的时间大约2000亿个小时。）

认为新媒体与传统媒体判若鸿沟的人通常也强调代际的变化。旧媒体对新媒体感到不安，很大程度上缘于上一代人对年轻人所拥有的新科技感到不安，尤其是上一代人对于已进入年轻人文化核心的新媒体感到不安。从过去媒体恐慌症的历史（如漫画、摇滚乐、电子游戏机、电视等等）来看，大人对网络内容的一切恐惧，不过是来自于对孩子自主与自行界定媒体品味需求的不安感。比如，年轻人接受游戏，而年长的人则大多拒绝它。一旦年轻人长大，年长的人逝去，游戏也会像昔日的摇滚乐成为无足争论之事。所以，反对游戏的人不仅需要面对事实，还需要面对历史。

舍基这样的新媒体鼓吹者一般坚信，历史站在自己的一边。他观察到，在电视历史上首次出现了一部分年轻人看电视的时间少于他们父辈的现象。拥有更快捷的互动媒介的年轻一代正在把他们的行为从单纯对媒介的消费中转变过来。甚至当他们观看在线视频的时候，看似和电视没什么两样，但他们却有机会针对这些素材发表评论、分享、贴上标签、评分或者排名，当然还可以和世界上其他的观众一起讨论。这个区

别实际上是参与同围观的区别：参与者会给反馈，而围观者不会。对参与社区的人们来说，电影、书籍和电视剧创造的不仅是一种消费的机会，它们创造的还是一种回应、讨论、争辩甚至创造的机会。舍基把媒介消费的这种转变称为“净认知盈余”。

导致媒介消费量减少的选择可以是微小的，同时又是庞大的。微小的选择是一种个人行为；某人只是简单地决定下一个小时要用来创造一些事物，而不是单纯地看电视。然而数以百万计的微小选择的集合最终可能导致庞大的集体行为。全世界的认知盈余太多了，多到即使微小的变化都能累积为巨大的结果。

而一旦改变了认知盈余的使用方法，我们将不得不重新界定“媒介”（media）这个词能代表什么。媒介在过去意味着一种商业的集合，今天，由于我们不仅消费，也创造和分享，并且我们还有能力彼此联系，所以，媒介正从一种特殊的经济部门转变为一种有组织的廉价而又全球适用的分享工具。

舍基最爱讲的故事是一个四岁小姑娘的轶事。他在公开演讲中提过这个故事，在本书中它也出现了，甚至成为本书最后一章的标题：“寻找鼠标，世界是‘闲’的”。

这个故事是这样的：舍基的一位朋友和他四岁的女儿一起看DVD。电影放到一半时，小姑娘毫无征兆地从沙发上跳起来跑到电视机屏幕背后去。他的这位朋友以为她想看看电影里的演员是不是真的躲在屏幕背后，但是这并不是小姑娘要找的。小姑娘围着屏幕后面的电线绕来绕去。她爸爸问：“你在做什么？”小姑娘从屏幕后方探出头来说，“找鼠标。”

这个故事可以再一次看出舍基对年轻人使用新媒体的方式寄予的厚望：年轻人足以开始吸收身处的文化，但是对其文化的前身却知之甚少，所以完全不必受过去的媒介文化的污染。

消费、创造与分享

关掉电视的人干什么呢？年轻人越来越多地用电脑、手机和其他联网设备取代电视。这并非简单的硬件转移，而是用户习惯的重大迁移：人们现在可以一起做很多更有用、更好玩的事情了。

舍基在书中列举了大量协同行动的例子，比如维基百科的编纂就是他最爱引证的证据之一，还有些例子听上去颇有些匪夷所思：在韩国民众持续抗议进口美国牛肉的事件当中，一群某个韩国男孩乐队组合的少女粉丝通过在网上的松散联系，竟然几乎迫使政府下台。

对旧媒体、旧机构做事方式的憎厌、对新技术的拥抱以及对下一代年轻人的期许，所有这些混合起来，导致舍基倾向于讲述从电视中解放的社会革命故事的一半：在《认知盈余》，以及在更早的著作《未来是湿的》里面，舍基笔下的几乎所有网络集体行动都是积极的，每个人似乎都在使用互联网令我们这个世界变得更加美好。对于这样的论证方式，那些反技术决定论者当然也会乐于举出成打的例子，证明数字科技在生活品质的创造上，其摧毁能力大于贡献能力。

舍基的另外一个问题是，他低估了文化消费的价值。在网络上创造愚蠢的东西的价值，果真高于阅读一本复杂的侦探小说的价值吗？是不是只要是创造就拥有了某种神圣性，而只要是消费就显示了低级智慧？美国文化批评家史蒂文·约翰逊在他2005年出版的著作《坏事变好事》（*Everything Bad Is Good for You*）中，曾以游戏和电视剧为例，直接向下述说法发起挑战：大众文化是一种致人愚蠢的东西。

例如，约翰逊争辩说，情节简单、黑白分明的电视剧早已失去市场，今天再看《豪门恩怨》，我们会十分惊异于它的天真做作。现在的电视剧叙述线索纷繁错乱，人物暧昧难明，常常含有需要观众主动填补的隐喻空间，要靠观众自行猜测人物与事件、人物与人物之间的关系。甚至连真人秀节目都在调动观众的预测性想象。在这种情况下，电视也和游戏一样，向人们提出了更高的认知能力上的要求。由此，大众文化使现代人变得聪明了，而不是相反。

约翰逊的结论很难说是证据充足的，但同样应该指出，那些关于大众文化消费对大众的头脑充满损害性的责难，也并不完全站得住脚。舍

基低估了创造性生产的质量问题——平庸是创造性生产的供应增加所必然带来的副作用。由此，我们是不是可以确定，消费一些伟大的文化产品，要胜于创造另一只“大笑猫”？

在这里我们也可以看到舍基犯了其他媒介消费的批判者（比如说波兹曼）所易犯的同样毛病：我们不需要引用德里达的观点也可以知道，文本阅读本身就是一个创造性行为，我们必须不断地向字句的模糊性之中注入意义。头脑在这里并不是简单地被浪费；我们要怀疑舍基对于创造的定义：并不是只有我们的想法结晶为物理的或者可见的剩余物才算是创造。况且，在我们真正创造出任何有意义的产物之前，我们必得经历一个消费和吸收的过程，并对我们所消费和吸收的进行思考。这也就是尼采在《查拉图斯特拉如是说》中所言，我们必须先变成啜饮一切水的骆驼，才会成为狮子。

当然，只要舍基不把他对媒介和认知盈余的观察弄得那么两极化，这些批评其实也是无的放矢的。舍基正确地指出，人们使用媒介具有三种目的：消费、创造与分享。20世纪的媒介作为一种单一事件发展着：消费。但眼下我们正在越来越多地创造和分享媒介，这是件值得大书特书的事情。不过，消费的行为并不会全然消失，而是会继续扮演重要作用。

第1章 当自由时间累积成认知盈余

美国人一年花在看电视上的时间约为2000亿个小时，这几乎是2000个维基百科项目每年所需要的时间。想象一下，如果我们将全世界受教育公民的自由时间看成一个集合体，一种认知盈余，那么，这种盈余会有多大？我们已经忘记了我们的自由时间始终是属于我们自己的，我们可以凭借自己的意愿来消费它们，我们可以通过累积将平庸变成优秀，而真正的鸿沟在于什么都不做和做点儿什么。

庞大的选择是一种集体行为，是数以百万计的微小选择的集合。全世界的认知盈余太多了，多到即使微小的变化都能累积成巨大的后果。

20世纪，社会生活的原子化使我们远离了参与文化，以至于当它回归时，我们需要用“参与文化”这样一个词汇来描述它。

将我们的关注点拓展到包括创造和分享，并不需要通过个人行为的大幅度转变来使结果发生巨大变化。

18世纪20年代，整个伦敦正忙着把自己灌得酩酊大醉。整个城市都陷入了对杜松子酒的狂热之中，这种现象的出现很大程度上是由那些从农村来城市找工作的人所推动的。杜松子酒具有不少吸引人的特质：酿造它的谷物在当地就能买到；它的包装比啤酒更有型；它比进口葡萄酒便宜得多。因此杜松子酒成为了这些深深地承受着新城市生活压力的新兴人群的一种麻醉剂，生活压力催生了一系列新的行为举止，包括对杜松子酒的狂热。

卖杜松子酒的手推车在伦敦街头随处可见；如果你买不起一整杯的话，你可以买一块被酒浸泡过的抹布；如果你醉了，需要睡一觉来解酒，会有价格低廉的小旅馆按钟点出租草席供你休息，而这门生意也相当兴旺。对于那些突然陷入一种陌生而又缺乏人情味的生活的人来说，杜松子酒就像一种社会润滑剂，使他们不至于彻底崩溃。杜松子酒能让它的消费者一点一点地崩溃。这是一种城市规模的集体性酗酒。

对杜松子酒的狂热确有其事：在18世纪初，杜松子酒的消费突飞猛进，甚至当啤酒和葡萄酒销量不佳时依然如此。这也是一种认知的转变。英格兰的权贵们对他们在伦敦街头看到的景象越来越警觉了。人口数量以一种史无前例的速率增长，可以预见随之而来的一系列生活环境、公共卫生以及各种犯罪问题的不断滋长。尤其让他们感到不安的是，伦敦的妇女也开始沉溺于酒精，她们经常聚在那些有男有女的杜松子酒廊里，用自己的行为来肯定杜松子酒对社会规范的腐蚀作用。

人们为什么会喝杜松子酒并不难理解，它兼具口感好与容易让人喝醉两种特点，是一种迷人的混合物，尤其是在一个清醒节制被高估的混乱世界里。在早年的工业社会中，饮用杜松子酒为涌入城市、尤其是集中在伦敦的人群提供了一种应对机制。工业化使伦敦成为了人口流入最多的城市。从17世纪中叶到18世纪中叶，伦敦人口的增幅达到英国全境人口增幅的2.5倍；到1750年，每10个英国人中就有1个住在伦敦，这个比例在一个世纪以前是25∶1。

工业化不仅创造了新的工作方式，还创造了新的生活方式，因为人口重置破坏了乡村生活所共有的古老习惯，而大量人口涌入也使新的人口密度破坏了旧有的城市生活模式。为了恢复工业化前的社会规范，从18世纪20年代末起，议会开始查封杜松子酒。此后历经30余年，议会通过了一条又一条法律来禁止生产、消费和销售杜松子酒。委婉地说，这种策略没有见效，结果却演变成了一场长达30年之久的猫捉老鼠游戏。现实往往是，上有政策，下有对策。

议会禁止“调味烈酒”，于是酿酒商便不再在酒浆中加入杜松子。销售杜松子酒被宣布为非法，妇女们便将卖酒用的酒瓶藏在裙子底下。还有一些深具企业家精神的小贩创造了一种名叫“喵咪咪”的橱柜，它被放置在街边，顾客可以随意接近。只要顾客知道密码，把钱交给里面的卖主，就能买到一小杯杜松子酒。

平息这种狂热的并不是任何一套法律。杜松子酒的消费被视为一个亟待解决的问题，然而事实上它作为表象反映出了一个真正的问题——戏剧性的社会变革，以及旧有城市模式在适应这种变化时表现出的乏力。帮助平息对杜松子酒的狂热的，正是围绕着伦敦令人难以置信的社会密度产生的新城市现状进行的社会重建。这种重建最终将伦敦变成了

大家公认的最早一批现代化城市之一。当谈论起“工业化社会”时，我们所说的很多制度事实上都是应工业化的环境而生，而非由工业化本身造成的。互助型社会使除开家族和宗教关系外的人们也能共同处理风险。集中的人口促使咖啡馆以及后来的餐馆遍地开花。政党也开始招募城市中的穷人，并将响应他们的人提名为候选人。只有在城市密度不再被视为危机，而仅仅被当做一个事实甚至机会时，才会出现上述这些变化。

造成杜松子酒大量消费的原因，有一半是人们想通过麻痹自己来抵御对城市生活的恐惧，而这种消费开始回落，是因为新的社会结构减轻了这种恐惧。人口数量和社会总财富的增长使创造新的社会制度成为可能。和丧失理智的群众不同，新社会的建筑师们察觉到，工业化的副产品——某种公民盈余（**civic surplus**）出现了。

那我们呢？我们在历史上的代际变迁又是怎样的呢？那一部分仍时常被我们称做“工业化社会”的全球人口，事实上早已转变成后工业化形态了。第二次世界大战后出现了农村人口流失、城市化发展以及郊区人口密度增长的趋势，辅以在几乎所有人群中都不断提高的教育水平，标志着愿意思考和谈话、而不是生产或运输物料的人数的空前增加。在这样的转变过程中，我们的“杜松子酒”，一种虽饱受批评却能让我们在由一个社会转变为另一个社会的过程中放轻松的润滑剂，会是什么呢？

答案是情景喜剧（sitcom）。看喜剧，或者肥皂剧（soap opera）、古装剧（costume drama）以及电视上播出的各种娱乐节目，侵吞了发达国家公民的大量自由时间。

第二次世界大战以来，持续增长的国内生产总值、教育水平以及人均寿命迫使工业化社会去努力解决一个全国性的、之前从未遇到过的问题，那就是自由时间。受教育人群可支配的自由时间不断累积并激增，究其原因，一是受教育人群自身数量飞涨，二是人们寿命越来越长但工作时间却越来越短。（有部分人口在20世纪40年代前便经历了教育和自由时间的急剧上升，但当时这种趋势仅发生在城市地区，并且大萧条推翻了很多当时的潮流，无论涉及到教育还是下班后的时间。）这一改变

还削弱了传统消磨时间的方式，而这种削弱是郊区化的产物——远离城市，远离邻里，不断更换工作，不断搬家。战后美国每年积累的自由时间总计有数十亿小时之多，但是人们野炊的频率和保龄球社团的数量却开始出现倒退。我们究竟用这些时间做什么去了？大多数情况下，我们在看电视。

我们看《我爱露西》（*I Love Lucy*）[1]，看《盖里甘的岛》（*Gilligan's Island*）[2]，看《马尔柯姆的一家》（*Malcolm in the Middle*）[3]，看《绝望的主妇》（*Desperate Housewives*）[4]。我们有太多有待消磨的自由时间，但能消磨这些时间的趣事却太少，以至于每个发达国家的公民都开始看电视，好像这是一种义务似的。很快看电视就消耗掉了我们最大部分的自由时间：全世界的人们平均每周花在看电视上的时间超过20小时。

在媒介史上，只有广播和电视一样做到过无处不在，并且很多时候，收听广播都伴随着其他活动，比如工作或者旅行。而通常情况下，对大多数人来讲，看电视就是他们在从事的活动。因为电视同时调动视觉和听觉，甚至只是稍微关注一下的人都会挪不开步子。作为消费的先决条件，电视把人们粘在了椅子和沙发上。

情景喜剧就是我们的杜松子酒，是在面对社会变迁危机时的一种能够无限扩张的反应。通过饮用杜松子酒的行为，不难解释为什么人们会看电视节目——有一部分确实不错。令人难以解释的是，收看电视节目是怎么一步一步成为每一个发达国家市民的第二职业的。药理学家会说："过量成毒药。"适量摄入酒精和咖啡因都没问题，可过量就会致命。同样，电视的问题也不在于节目的内容，而在于节目的量：对于个人以及整个文化的影响都取决于量。我们不仅收看好节目和烂节目，其实我们什么都看——情景喜剧、肥皂剧、电视导购节目（infomercial）以及家庭购物节目。人们往往在关心当时正在播放什么节目之前就已经决定要看电视。关键并不在于我们看什么，而在于我们一生会看多长时间，是一个又一个小时，日复一日，还是年复一年。某个出生于1960年的人到目前为止已经看了约5万小时的电视节目，而且很有可能在他离世之前还会再看3万小时。

这种状况并非美国独有。20世纪50年代以来，任何一个GDP持续增长的国家都无一例外地面临人类事务的重新排序。整个发达国家社会做

得最多的三件事，分别是工作、睡觉和看电视。尽管已经有相当多的证据表明看电视过多是造成人们不快乐的原因之一，但现实依然如故。

2007年，在由《经济心理学》杂志（*Journal of Economic Psychology*）发起的一项《看电视让我们变快乐了吗？》（*Does Watching TV Make Us Happy?*）的让人如梦方醒的研究中，行为经济学家布鲁诺·弗雷（Bruno Frey）、克里斯蒂娜·贝尼希（Christine Benesch）和阿洛伊斯·斯塔策（Alois Stutzer）断定，不仅不快乐的人群比快乐的人群看更多电视，而且人们常常会为了看电视而把其他活动推到一边，而那些活动虽然并非即刻愉悦人心，但却能提供长久的满足感。从另一方面来说，花过多时间来看电视和不断增长的物质欲以及焦虑感存在着联系。

对于看过多电视可能对身体有害的思考一直被人提及。近半个世纪以来，媒介批评家们面对电视给社会带来的影响不断地绞着他们的双手，连手掌心都快搓破了。从牛顿·米诺（Newton Minow）[5]称电视为“茫茫荒原”（vast wasteland）的著名论述，到“傻瓜盒子”（idiot box）或“蠢材显像管”（boob tube）等绰号，再到罗纳德·达尔（Ronald Dahl）在《查理和巧克力工厂》（*Charlie and the Chocolate Factory*）中对痴迷于电视的迈克·蒂维（Mike Teavee）的缺德描述。[6]尽管说了那么多刻薄话，他们的抱怨却从来都没起作用——在过去50年中，人们用于看电视的平均时间每年都在增长。我们已经了解了电视对人们快乐程度的影响，这些了解起初只是道听途说，后来有数十年心理学方面的研究做支持，但仍然没有阻碍人们看电视时间的增长，这一活动仍然主宰着我们的休闲时间。为什么会这样呢？

议会的反对并没有减少人们对杜松子酒的消费，出于同样的原因，急剧增长的电视观看本身也并不是问题，它只是问题的一种反映形式。人类是社会性动物，但自由时间的激增和某种社会资产的稳步减少趋于一致，这种社会资产便是人与人之间的信任与依靠。线索之一便是，观察电视收看时间的急速增长是如何导致其他活动，尤其是社交活动被取代的。正如吉伯·福尔斯（Jib Fowles）在《为何观看》（*Why Viewers Watch*）一书中所解释的，“看电视主要替代了三项活动：其他娱乐、社交，以及睡眠。”一种叫做“社交替代假说”（social surrogacy hypothesis）的理论认为，电视的消极作用之一是，它减少了人与人之间接触的时间。

社交替代分为两部分。福尔斯陈述了第一部分——我们已经看了太

多电视，以至于取代了我们消磨时间的其他方式，包括和家人及朋友在一起的时间；另一部分则是荧幕上的人物组成了一群想象中的朋友。来自纽约州立大学布法罗分校的心理学家杰伊·德里克（Jaye Derrick）、希拉·加布里埃尔（Shira Gabriel），以及来自迈阿密大学的库尔特·胡根伯格（Kurt Hugenberg）共同研究得出，当人们感觉孤独时，会转台到自己喜欢的电视节目，收看这些节目会让他们感到不那么孤独。这种转移解释了电视是如何成为最受拥戴的可选活动的，甚至当收看时间多到和不愉快密切相关并诱发不快时依然如此：不管看电视有什么坏处，反正总比感觉自己很孤独要好，即使事实上你确实是孤独的。因为看电视是一件可以独立完成的事情，而且电视在缓解人们孤独感的同时，恰好具备能够流行起来的特性，尤其是当社会由人口稠密的城市和联系紧密的乡村走向通勤工作和频繁迁移造成的相对断裂时。只要家里有一台电视机，那人们即使想要多看一个小时也不需要付出额外的代价。

于是看电视创造了某种单调的重复工作（treadmill）。路易吉诺·布鲁尼（Luiginao Bruni）和卢卡·斯坦卡（Luca Stanca）在《经济行为与组织》杂志（*Journal of Economic Behavior and Organization*）中一篇《独自观看》（*Watching Alone*）的论文中指出，看电视在通过单独活动推掉社交活动的过程中起着至关重要的作用。马可·桂（Marco Gui）和卢卡·斯坦卡在他们2009年的论文《看电视，满足感和幸福感》（*Television Viewing, Satisfaction and Happiness*）中也提到了相同的现象：电视在提高人们的实利主义和物欲方面起着重要作用，因而能导致个体低估人际关系给生活带来满足感的相对重要性，也因此导致了人们过多地从事产生收益的活动而对关系活动投入不足。将“对关系活动投入不足”这句干巴巴的经济学术语译成通俗语言，就是指花很少时间来陪家人和朋友。正是由于看太多的电视使我们将更多的精力转而投入到物质满足上，因此花在社交方面的时间就减少了。

我真正弄明白人们为何决定把最大部分的自由时间花在对单一媒介的消费上，是在2008年我写的一本关于社会化媒体的书《未来是湿的》

（*Here Comes Everybody*）[7]出版以后。当时一位电视制片人在试图决定是否让我在她的节目上讨论这本书时问我："你认为目前社会化媒体有哪些有趣的用处？"

我向她提起了维基百科，一部经协作完成的百科全书，我还向她提及了维基百科上关于冥王星的文章。

早在2006年，冥王星就被从太阳系行星俱乐部中剔除了——天文学家认定它和其他行星很不一样，因此他们计划对行星进行重新定义，以将冥王星排除在外。此事件引发了对维基百科上冥王星这一词条的编辑高峰。考虑到冥王星地位的改变，人们频繁地对该词条进行编辑修改。最热衷于此事的一小组编辑人员，在如何最贴切描述冥王星地位的改变这一问题上，并未达成一致。他们更新了关于冥王星的词条——从章节到句子，甚至到词语的选择都互相较劲，最终把文章的本质内容从"冥王星是太阳系第九大行星"改成了"冥王星是一颗位于太阳系边缘，形状不规则，围绕不规则轨道旋转的石头"。

我原以为那位制片人和我会开始一个关于知识的社会结构、权力的本质或者任何一个谈到维基百科都经常会引出的话题。但是，她没有提到任何此类问题。相反，她叹息道："人们哪儿来的时间？"听到这些，我立刻插话说："别人可以问，但是做电视这一行的人绝对不能问这样的问题。你应该清楚那些时间是从哪儿来的。"她知道，因为她供职于一个在过去50年中消磨掉公民大量自由时间的行业。

想象一下，如果我们将全世界受教育公民的自由时间看成一个集合体，一种认知盈余（**cognitive surplus**），那么，这种盈余会有多大？为了算清这笔账，需要一个计量单位，那么就让我们从维基百科开始吧。

设想将所有人花在维基百科上的时间总数作为一种计量单位——将对每一篇文章的每一处编辑，对每一次编辑的讨论，包括用维基百科上现有的任何一种语言完成的，时间统统加起来，截至我跟电视制片人说话的那一刻，大概代表了一亿个小时的人类思考。

马丁·瓦滕伯格（Martin Wattenberg），一位致力于研究维基百科的IBM研究员，帮助我得到了这一数据。虽然他用的是"在信封背面涂涂画画"的粗略算法，但在数量级方面是正确无误的。显然，累计达一亿小时的思考时间已经很多了，然而和我们花在电视上的时间相比，这些时间仍是小巫见大巫。

美国人一年花在看电视上的时间大约是2000亿个小时。这几乎是2000个维基百科项目每年所需要的时间，甚至这个时间的一个零头都无

比庞大：每周末我们都会花大约1亿小时仅仅用来看电视。这是很大一部分盈余。那些提出“人们哪儿来的时间”花在维基百科上的人没有意识到，相比我们全部所拥有的自由时间的总和而言，维基百科项目所占用的时间是多么微不足道。这是一个不平凡的时代，因为我们现在可以把自由时间当做一种普遍的社会资产，用于大型的共同创造的项目，而不是一组仅供个人消磨的一连串时间。

一开始社会完全不知道应该如何处理任何盈余——这也正是为什么这些时间会成为盈余的原因所在。大多数情况下，当余下一块很大规模的自由时间时（每年数以十亿计甚至数以万亿计小时），我们便会将它消磨在看电视上，因为我们认为以这种方式来消磨这部分时间比现有其他可供选择的方式要好。当然，我们也可以在室外玩耍，读书看报，或者和朋友一起搞音乐创作。但大多数情况下我们不会那么做，因为和简单地坐下看电视相比，那些活动的门槛太高。发达国家的生活中包含了太多消极参与：我们在工作中是办公室寄生虫，在家又成了沙发土豆。如果认定比起其他事情来，我们更想做消极参与者，那么这种状态就很容易解释。这种现实在过去数十年中似乎合情合理。很多证据支持这一观点，而反对之声并不多。

然而现在，在电视历史上首次出现了一部分年轻人看电视的时间少于他们父辈的现象。一些针对中学生、宽带用户和YouTube用户的研究已经注意到了这种变化，并且基本的观察结果总是一致的：拥有更快捷的互动媒介的年轻一代正在把他们的行为从单纯对媒介的消费中转变过来。甚至当他们观看在线视频的时候，这种行为看似和看电视没什么两样，但他们却有机会针对这些素材发表评论、分享、贴上标签、评分或者排名，当然还可以和世界上其他的观众一起讨论。

丹·希尔（Dan Hill）在一篇被广泛转载的网络文章《为什么〈迷失〉[8]会成为一种新媒介》中指出，这部电视剧的观众不仅仅是观众——他们协同创造了一部围绕此剧的内容汇编，叫做“迷失百科”（*Lostpedia*）——真的，除此之外还能叫什么呢。换句话说，甚至当他们看电视的时候，很多互联网用户都会参与进来，而这种和参与相关的行为同消极的消费行为之间存在着某种区别。

导致电视消费量减少的选择可以是微小的，同时也可以是庞大的。

微小的选择是一种个人行为，一个人只是简单地决定下一个小时是用来和朋友聊天、玩游戏还是创造一些事物，而不再是单纯地看电视。庞大的选择则是一种集体行为，是数以百万计的微小选择的集合。整个人群中不断累积的对参与态度的转变，使得维基百科的产生成为可能。这种对自由时间的使用选择使得电视行业为之震惊，因为“看电视是消磨时光的最好办法，这一曾经为观众所认可的观念”，已经作为社会的一种不变特征存在了很久。一位研究协同工作的英国学者查理·利德比特（Charlie Leadbeater）在报告中指出，一位电视主管人员最近告诉他，年轻人的分享行为会随着他们长大而逐渐消失，因为工作会耗费他们太多的精力，以至于在他们回家后的空闲时间里除了“瘫在电视机前”什么都不想做。轻信“这种行为过去稳定，因此将来也会稳定”是错误的——这不仅仅错误，而且构成了一种特殊的错误。

奶昔错误

麦当劳想提高奶昔销量，因此雇用了一些研究员来弄清楚顾客最关注奶昔的哪种特质。是要做得更稠？更甜？还是更凉？几乎所有研究员关注的都是产品。然而其中一个叫杰拉德·博斯特尔（Gerald Berstell）的研究员却选择了忽略奶昔本身，对顾客进行研究。

他每天坐在麦当劳里长达18个小时，观察都有哪些人在什么时候买奶昔。最终，他得出了一个令人惊讶的发现：很多奶昔都是在早上被销售出去的——奇怪，显然在早上8点时喝奶昔并不适合火腿、鸡蛋这样的早餐样式。博斯特尔还从早上购买奶昔的人群的行为中得出了三条其他线索，买家通常独自一人，除了奶昔外他们几乎不买任何其他食物，他们从不在店里喝奶昔。

显然这些早餐喝奶昔的人都是上班族，他们打算在开车上班途中喝。这些行为实际上显而易见，但其他研究人员却忽略了，因为它们不符合有关奶昔和早餐的正常思维。博斯特尔和他的同事们在发表于《哈佛商业评论》的一篇《为你的产品找到正确的角色》（*Finding the Right Job for Your Product*）的文章中指出，理解到底发生了什么事的关键是停止孤立地观察产品，并放弃对早餐的传统理解。取而代之的是，博斯特尔关注着一个非常简单的问题："顾客早上8点钟购买奶昔的目的是什么？"

如果你想在开车的时候进食，就必须选一些可以用一只手吃的东西。它不能太烫，不能溅得到处都是，也不能太油腻。同时它必须可口，并且需要花一些时间来吃完。没有一种传统早餐符合这些诉求，因此那些顾客会购买奶昔来取而代之，不再顾及刻板的早餐传统。

除了博斯特尔外，所有研究人员都忽略了这一事实。他们犯了两种错误，我们可以称之为"奶昔错误"（milkshake mistakes）。

第一种错误是主要关注产品本身，认为对于产品来讲每个要点都存在于产品的属性中，没有顾及到顾客想让它扮演怎样的角色，即他们购买奶昔的目的是什么。

第二种错误是对人们早餐常吃食物种类的观念过于狭隘，仿佛所有习惯都是根深蒂固的传统，而不是累积起来的偶然事件一样。当顾客需要食物来起一些非传统的作用时——在他们早晨上班的路途中作为填饱

肚子的东西和娱乐，那么不管是奶昔本身还是早餐的历史就都不重要了，顾客并不是为了这些原因而购买奶昔的。

联想到媒体，我们也面临同样的问题。当我们谈起网络和短信的作用时，我们很容易犯奶昔错误，我们只会关注工具本身。我这么说是根据我的自身经验，20世纪90年代我开展了大量关于电脑和互联网性能的研究，却很少考虑到其实是人类的欲望塑造了它们。

新媒体工具的社会化应用令人惊叹，究其原因，一部分在于这些应用方式的可能性并不固有存在于工具本身之中。从便携式收音机到个人电脑，整整一代人在个人技术的伴随下成长起来，因此他们会把新的媒体工具纳为己用也并不奇怪。然而，人们对社会科技的使用却很少由工具本身来决定。当我们使用网络时，最重要的是我们获得了同他人联系的接口。我们想和别人联系在一起，这是一种电视无法替代的诉求，但实际上我们可以通过使用社会化媒体来满足它。

我们很容易设想，当今的世界反映了某种对社会的理想表达，所有背离这种神圣传统的事情都是骇人听闻和不正当的。尽管互联网已经出现了40年，万维网技术也已出现了20年，社会中以往喜欢将大量自由时间用于消费的个体成员开始主动创造并分享事物，但仍有很多人对此感到惊讶。和以往相比，这种创造并分享的行为的确令人惊讶。然而媒介的单纯消费从来都不是一个神圣的传统，它们仅仅是一连串偶然事件的累积，当人们使用新的传播工具能达到旧有媒体无法完成的目标时，它们就失效了。

举例来说，一种叫做Ushahidi[9]的服务平台被开发出来，用于帮助肯尼亚居民对发生种族暴力进行预警。

2007年12月，一次极具争议的选举使得支持和反对姆瓦伊·齐贝吉（Mwai Kibaki）总统的双方陷入针锋相对的境地。一位名叫奥赖·奥科罗（Ory Okolloh）的肯尼亚政治活跃人士，在自己的博客上记录了一次由于肯尼亚政府禁止主流媒体报道而引发的暴力冲突。而后她请读者将他们所见证的暴力，通过电子邮件或者在她的博客上发表评论的形式传递出来。

事实证明这种方式非常受欢迎，她的博客“肯尼亚博学者”（Kenyan Pundit）成为第一人称报道的一个重要来源。人们对此事的关注度不断上升，以至于短短数日后奥科罗的博客便再也无法承受如此庞大的信息

量。于是她设想了一种服务平台，并把它命名为“Ushahidi”，这个平台可以自动收集群众的报道（她曾经是手动收集的），并且能在地图上实时显示报道中冲突发生的地点。她在博客中流露出了这个想法，引起了程序员埃里克·赫斯曼（Erik Hersman）和大卫·考比亚（David Kobia）的兴趣。他们三人进行了一次电话会议，仔细讨论了如何使这种服务平台有效运作。三天后，第一版Ushahidi平台问世了。

肯尼亚选举后，人们通常只能发现发生在他们身边的暴力冲突。因为没有社会资源，人们无法确认出事地点，无法了解到底发生了什么，也无法知道如何提供援助。我们通常依靠政府或者专业媒体来获得集体暴乱方面的信息，但在2008年初的肯尼亚，鉴于党派狂热和审查机制，专业媒体不会报道这些内容，而政府对此也不愿意报道任何消息。

Ushahidi的开发被用于收集那些可用但分散的信息，将所有个人观察所得的碎片编织成一幅全国性的画面。即使公众想了解的信息存在于政府的某些机构，但由于Ushahidi的信息是由市民们提供的点点滴滴经过重现所绘制出来的，因此它们比权威部门的信息更容易获得。这个项目虽从网页开始起步，但Ushahidi的开发人员很快便增加了可以通过手机短信来上传信息的功能，此时报道的信息流才真正开始不停地涌入。在Ushahidi启动了数月后，哈佛大学肯尼迪政治学院做了一次分析。通过对比Ushahidi和主流媒体提供的数据，他们认为Ushahidi在报道暴力冲突的发生、冲突后的抗议以及非死亡暴力事件方面做得更好，并且报道范围也更大——涵盖了广阔的地理区域，包括农村地区。

所有这些信息都是有用的——全世界的政府在被关注时都显得对公民不那么极端，同时，肯尼亚的非政府组织通过对这些数据的使用来锁定人道主义救援对象。但这仅仅是一个开始。在意识到这个网站的潜力后，创立者们决定将Ushahidi变成一个平台，任何人都能设立自己的服务并通过短信来收集、定位信息。这个想法使充分利用大量集体信息变得容易，并且从最初的肯尼亚开始向别国传播开去。自从它在2008年首次亮相以来，Ushahidi已经被用于追踪刚果国内类似的暴力事件，用于

监督印度和墨西哥的投票点及预防投票者作弊，用于报道数个东非国家的重要药品供应量，还曾用于海地和智利地震后的伤员搜救工作。

少数人使用廉价的工具，投入很少时间和金钱，就能在社会中开拓出足够多的集体善意，创造出5年前没人能够想象的资源。和许多有意义的故事一样，Ushahidi的故事教会了我们几个不同的道理：

人们想做一些事情来让世界变得更美好；当他们受到邀请时愿意伸出援手；在尝试新事物时，使用简单灵活的工具可以排除很多困难；如果你想充分利用认知盈余，不必拥有一台高级的电脑，一部手机就足够了。然而这个故事教给我们最重要的道理之一是：一旦你弄明白如何通过一种让他人在意的方式来充分利用认知盈余，那么他人也会复制你的技术，一而再再而三地传遍世界。

为帮助困境中痛苦的人们而设计出来的Ushahidi网站是伟大的，然而并非所有的传播工具都被如此大量地使用。事实上，大多数情况都并非如此。每个人都看得到像Ushahidi或维基百科这样杰出的项目，然而，与它们相对应的，存在着无数的做完即废的一次性工作，这些工作投入极少，除了成为低俗笑话，也起不到更积极的作用。

眼下最标准的例子就是“大笑猫”（lolcat），一张可爱的猫咪图片会因为被加上一个可爱的标题而显得更可爱。“猫配标题”这种做法的理想效果是能让观众大声笑出来，因此在“猫”前面加上“大笑”二字。

收集这类图片最多的是一家名叫ICanHasCheezburg的网站，它是以它最初的图像来命名的：一只灰色的猫张着嘴，狂躁地瞪着眼睛，配以“我能吃奶酪三明治吗？”的标题（“大笑猫”的糟糕拼写让它声名狼藉）。ICanHasCheezburg网站拥有超过3000幅“大笑猫”的图片，比如“我今天过得不爽”、“我偷了你一些吃的，谢谢，再见”以及“强盗猫刚吃了你的玉米煎饼”。每个标题下都跟着数以百计也以“大笑猫”口吻写的评论。我们现在已经远离了Ushahidi。

“大笑猫”的诞生过程可以被提名为最愚蠢的创造行为。当然也会有其他候选者，但“大笑猫”无疑是其中最全面的案例之一。成型很快，也不需要什么技术含量，一张“大笑猫”图片所拥有的社会价值仅仅和一个坐上去就发出放屁声的垫子相当，它的文化寿命如同蜉蝣一般短暂。任何看到“大笑猫”的人都会在第一时间得到一条与之相关联的信息：你也能玩这个游戏。由于“大笑猫”被创造得如此轻而易举，因此谁都可以在一只可爱的猫咪图片旁加上一个笨拙的标题（狗、大颊鼠或海象——在ICanhasCheezburg网站上，大家在浪费时间方面是平等的），然后和全

世界分享这一创造。

“大笑猫”图片虽然不能说话，但它们内部却存在着种种统一的准则，从“标题要按照发音来拼写”到“字母要用无衬线字体”。就连愚蠢的深度也得加以规定，换句话说，某些方式创造出的“大笑猫”是错误的，而另一些方式创造出的“大笑猫”是正确的，也就是说，这其中存在着一定的质量标准，甚至制约。无论这个世界对下一只“大笑猫”的需求有多小，“你也能玩这个游戏”的信息相对我们所习惯的媒介来说体现出了一种变化。再愚蠢的创造也是一种创造。

很多针对“大笑猫”的反对之声都着眼于它有多么愚蠢：就算你的猫让人笑死，也没有多大的意义。就创造的范围来说，平庸和优秀之间确实有着天壤之别。然而，不管怎样，平庸仍然处在创造的范围内，你可以通过累积将平庸变成优秀。真正的鸿沟在于什么都不做和做点儿什么之间，而创造“大笑猫”的人已经跨过了这道坎。

只要媒介的假定目的是允许普通人消费那些经专业创造而成的素材，那么经业余创造的素材的增值便显得难以理解。业余创造的素材显得很不专业——例如“大笑猫”就是卡通网络的一种低质量替代品。但是在这一整段时间里，如果我们使用媒介的目的不仅仅是让它提供专业内容呢？如果我们一直以来总是既想生产又想消费，但是没有人给我们这样的机会呢？“你也可以玩这个游戏”中蕴含的愉悦并不仅仅存在于创造，它同样存在于分享中。“用户生成的内容”（user-generated content）这个当前用于描述业余者的创造行动的词组所阐述的其实不仅仅是个人行为，更是一种社会行为。“大笑猫”不仅仅是由用户生成的，它更是被用户分享的东西。事实上，分享才是愉悦的来源——没有人创造一只“大笑猫”的目的是为了给自己留着。

20世纪，社会生活的原子化使我们远离了参与文化，以至于当它回归时，我们需要用“参与文化”（participatory culture）这样一个词汇来描述它。在20世纪之前，我们并没有一个真正意义上的词组来形容参与文化。这实际上是一种同义反复，文化中很重要的一部分便是参与——聚

会、活动和表演，除了这些地方，文化还能从哪儿来呢？和别人一起创造并分享某样事物，这一简单的举动至少代表了对某种旧有文化模型的回应，而这种文化模型现在正披着科技的外衣。

只要你接受了人们实际上很喜欢创造并分享事物这个观点，不管分享的内容有多笨拙，完成得有多糟糕，并且能够理解“让彼此都能欢笑”和“付钱让别人做一些让我们发笑的事情”是两种不同行为的话，那么从某种意义上来说，卡通网络就成了“大笑猫”的一种低质量替代品了。

多即是不同

当人们在调查一种像维基百科、Ushahidi或者“大笑猫”这样的新兴文化产物时，要回答“人们哪儿来的时间”这样的问题出人意料地简单。

我们总能抽出时间来做我们感兴趣的事情，因为那些事情吸引着我们，而这些时间是从争取每周40小时工作制的斗争中得来的。在19世纪末为谋求更好的工作环境而进行的抗议活动中，有一句很受欢迎的工人口号是这样说的：“8小时工作，8小时睡觉，8小时做我们想做的事！”一个多世纪后的今天，对无组织时间显见而具体的利用已经成为了工业化廉价商品的一部分。然而在过去50年中，我们却把这来之不易的时间的大部分都花在了一项简单的活动上，这种行为普遍到连我们自己都已经忘记了我们的空闲时间始终属于我们自己，我们可以凭自己的意愿来消费它们。

“人们哪儿来的时间”，问这样问题的人通常并不是在寻求答案。这个问题很浮夸，说明问问题的人认为某些特定的行为很愚蠢。

在我和前面那位电视制片人的谈话中，我也提到了《魔兽世界》（*World of Warcraft*），一款基于包括骑士、精灵和恶魔在内的魔幻设定的网络游戏。《魔兽世界》中的很多挑战都非常困难，因为它们很难被单个玩家征服。相反，玩家们需要组织在一起形成公会，即一种由很多成员构成的复杂的虚拟社会结构。在我描述这些公会和需要其成员们完成的任务时，我知道那位制片人是怎样看待魔兽世界玩家的：成年男女蹲在地下室里扮演精灵？都是些失败者。

答案显而易见：他们至少在做一些事情。你看过《盖里甘的岛》中的这样一个情节吗？人们就快离开那个岛的时候盖里甘陷入了混乱，于是他们没走成。这个情节我在成长的过程中看过很多遍。每次看到这个时长为半小时的情节时，我都没有在分享照片、上传视频或者在一个邮件列表上对话。

对此我曾经有一个不变的借口——那些事情中没有一件是我小时候就能做的，那时候我能做的就是每年花数千小时在《盖里甘的岛》、《帕特里奇一家》（*The Patridge Family*）[10]和《霹雳娇娃》（*Charlie's Angels*）[11]上。不管你认为蹲在地下室里扮精灵有多可怜，我都可以以自身经验来告诉你：蹲在地下室里纠结金杰（Ginger）和玛丽·安（Mary Ann）[12]谁更可爱更糟糕。

戴夫·希基（David Hickey），一位反传统的艺术历史学家和文化批评家，在1997年写了一篇《和打酱油者搞浪漫》（*Romancing the Looky-Loos*）的文章，他在文中讨论了各种各样的音乐听众。这篇文章的标题来自于他父亲，身为音乐家的父亲把一群仅仅去消费的特殊听众叫做“打酱油的人”（looky-loos）[13]。要做一个打酱油的人首先得去参加一场活动，尤其是现场活动，但他们和你在电视上盲目地收看这个活动的效果一样：

> 他们在门口买票入场，但对活动没有做出任何贡献——没有给予活动任何肯定或否定，让你可以与之结伴或者反对他们。

而参与者却不一样。参与是一种行为，它让你觉得自己的出席很重要，让你在看到或听到某些东西时觉得自己的回应也是活动的一部分。希基引用了音乐家韦纶·詹宁斯（Waylon Jennings）在讨论为懂得参与的听众演奏是怎样一种感觉时说的一段话：

> 他们从小酒吧里发现了你，因为他们知道你在做什么，于是你便觉得自己是在为他们演奏。而且如果你做错了，你马上就会知道。

参与者会给反馈，而围观者不会。即使在活动结束后，参与行为还能进行得如火如荼——对整个社团的人来说，电影、书籍和电视剧创造的不仅是一种消费的机会。它们创造的还是一种回应、讨论、争辩甚至创造的机会。

20世纪的媒介作为一种单一事件发展着，这种单一事件就是消费。在那个时代，鼓舞媒介的问题是：“如果我们生产得更多，你会消费得更多吗？”人们对于这个问题的普遍回答曾经是“是”，因为人们平均每年都会消费更多的电视资源。但实际上媒介就像铁人三项运动，由三种不同的活动组成：人们喜欢消费，但他们也喜欢创造和分享。我们总是喜欢所有这三种活动，但直到最近为止，电视媒介依然只回报其中的一种。

电视是不平衡的，如果我拥有一个电视台，而你拥有一台电视机，那么我可以跟你说话，但你却无法跟我说话。相反，电话却是平衡的。如果你购买了消费手段，那么你也自动获得了创造手段。当你购买电话时，没有人会问你只用来收听还是也会用来打电话这样的问题，参与行

为固有地存在于电话中。对于电脑来说也一样，当你买了一台可以消费数字内容的机器时，你同时也购买了一台可以创造内容的机器。此外，你还能和你的朋友分享这些素材，你可以告诉他们你消费、创造和分享的事物。这些并不是它的附加特性，而是基本要素中的一部分。

日积月累的迹象表明，如果你为人们提供了创造和分享的机会，那么他们有时会和你辩论，即使他们此前从没有过那样的举动，即使他们对此并不像专业人士那样精通。这并不能说明我们将停止盲目地看电视，它仅仅说明了消费已经不是我们利用媒介的唯一方式。对于我们每年消耗的一万亿小时的空闲时间来说，任何转变——不管多么微小，都可能是很大一部分时间。

将我们的关注点拓展到包括创造和分享在内，并不需要通过个人行为的大幅度转变来使结果发生巨大变化。全世界的认知盈余太多了，多到即使微小的变化都能累积成巨大的后果。

试想一下，99%的事物都和原先一样，人们仍像以前那样消费着99%的电视资源，但那些时间中的1%发生了变化，开始被用于创造和分享。相关人群每年仍然会花多达一万亿小时的时间来看电视，而这些时间中的1%就比每年用于维基百科的时间的一百倍还多。

规模起了很重要的作用，因为盈余需要能够被累积起来。对于像Ushahidi这样的工作，人们必须同心协力贡献自己的空余时间来创造认知盈余，而不仅仅是完成一系列微不足道而又彼此分离的个人行为。累积规模一部分和受教育人群如何利用空闲时间有关，另一部分则取决于累积行为本身，和人们越来越多地在单一的分享型媒介空间内彼此互联有关。2010年，全球通过互联网联系到一起的人口即将超过20亿，手机用户更是早已突破了30亿。因为全世界大概有45亿成年人（全球人口约30%的年龄在15岁以下），所以我们生活在一个崭新的历史时期中——对大多数居民来说，作为全球范围内互动组织的一部分已经变得再正常不过。

规模能区分大小盈余作用之间的不同。我第一次发现这个原理是在30年前。那时父母为了给我过16岁生日，送我去纽约城找我的堂兄。我的反应和你们眼中被扔进那种环境的中西部孩子很像，我心中充满了对高楼、人群和喧闹的敬畏。但是除了那些大事以外，我还注意到了一件

小事——切片比萨，它改变了我对于可能性的观念。

我曾经在我家乡一家叫做肯氏的比萨店里打工。在那儿我认识到了这样一个道理：顾客要比萨，你做比萨，20分钟后你把比萨交到顾客手上。这个过程很简单，也可预测。但是切片比萨却完全不同。你不可能知道谁会要一角，因此你要提前把馅饼做好，因为顾客的全部要求就是在20分钟之内进来拿了切片比萨后走人，而且他们拿的只是一小角比萨，而不是一整块。

在我16岁时，那个启发了我的切片比萨，它所蕴涵的意义是：当群体足够大时，不可预知的可以变得可预知。如今任何一天你都不必知道谁会来买比萨，只需要确定一定会有人来买就行。一旦对于需求的确定开始远离个人顾客，而向集体顾客回流，那么崭新的行为种类便成为可能。如果我16岁那年有更多的流动资金，那我也会在观察雇出租车和等公交车两种行为的过程中发现同样的原理。更普遍的是，一个事件发生的可能性就是它可能发生的次数和频率的或然率。在我长大的地方，顾客在下午3点购买一小片切片比萨的可能性太低，因此我们不会冒险提前做好一整张比萨。而在34号大街和第六大道的拐角处，你就可以做上一整张比萨来等待生意上门。任何人类活动，无论看上去多么不可能，在人群中发生的可能性都会增加。规模较大的盈余和小盈余就是不同。

物理学家菲利普·安德森（Philip Anderson）说过："多即不同。"（More is different.） 当你把某样东西累积了很多时，它就会以新的形式来表现，而我们新的媒介工具正在以一种空前的规模累积我们创造和分享的个人能力。想想下面这个问题，其答案在近年来发生了戏剧性的变化：一个拿着相机的人遭遇一件全球性大事件的可能性有多大？

如果你从一个自我中心的角度阐述这个问题，那就是，我能遇到这件事的概率有多大？这种概率很小，小到让人难以察觉，并且从个人角度来推断的话，总体概率似乎也很小。

我们认识新的媒介工具所带来的文化变革非常艰难的原因之一就在于，我们惯于以自我为中心（egocentric）看待事物，而这是错误的路径。一个拿着相机的人遭遇一件全球性大事的可能性，仅仅和事件目击者人数以及他们中带着相机的比例有关。第一个数字会根据事件不同展开上下浮动，而第二个数字——带着相机的人，从2000年的数百万人上

升到如今的超过十亿人。照相机现在已经被植入了手机中，因而提升了随时会携带相机的人数。我们已经多次看到这种新情况产生的作用：

2005年伦敦地铁恐怖袭击事件、2006年泰国政变、2008年奥克兰警察杀死黑人奥斯卡·格兰特（Oscar Grant）案，以及2009年伊朗大选后出现的动荡局面——所有这些和数不清的更多事件都被相机拍了下来，并上传到网上让更多人看到。一个拿着相机的人遭遇一件全球性大事的可能性，很快就变成了一个事件会有目击者看到的可能性。

规模上的变化意味着曾经不可能的事情变成了可能，曾经不太可能的事情变成了肯定。我们曾经依靠专业的摄影记者来记录那些事件，而现在我们越来越多地成为了彼此的基础设施。用这种方式来看待分享或许比较冷血——我们越来越多地通过陌生人随机决定分享的内容来了解世界，但即使这样也是对人类有好处的。正如库尔特·冯内古特（Kurt Vonnegut）在《泰坦的海妖》（*The Sirens of Titans*）中借主角之口说出的："人身上发生的最糟糕的事就是，他们对任何人和任何事都没有用处。"我们融合认知盈余的方式会让这种命运不太可能马上到来。

我们正在越来越多地创造和分享媒介，因此我们不得不重新学习"媒介"这个词代表着什么。

"媒介"（media），简单而言就是任何传播中的中间层，无论它如字母表般久远还是像手机般现代。最直接并相对中庸的定义则是，过去数十年中另外一种来自于媒介消费模式的概念：媒介涉及到商业的集合，从报纸杂志到广播电视，媒介用特殊的方式来创造素材、用特殊的方式来赚钱。

如果我们仅仅使用媒介来指代这些商业形式和素材，这个词汇就会变成一个时代错误，而妨碍当今发生的事情。我们平衡消费与创造和分享的能力以及彼此联系的能力，正在把人们对媒介的认识从一种特殊的经济部门，转变为一种有组织的廉价而又全球适用的分享工具。

认知盈余，一种全新的资源

在这本书中，我讲述了随着全世界累积的自由时间不断聚集而产生的新资源。使我们有权使用这种资源的最重要的两个转变已经产生——全球受教育人口累积起来的每年超过一万亿小时的自由时间，以及公共媒介的发明和扩散，它使得以前被排除在外的普通市民能够利用自由时间从事自己喜欢或关心的活动。这两个事实适用于本书中所有的故事，从Ushahidi这样的富有启发性的分享到像“大笑猫”那样仅供自娱自乐的活动。认识到这两种变化，认识到它们和20世纪媒介的不同，仅仅是理解今天会发生什么和明天可能发生什么的开始。

我在之前写的《未来是湿的》一书中，讲述了社会化媒体历史性的崛起，以及随之产生的群体行为环境的改变。本书从上一本书遗留的地方开始，观察人类的联网如何让我们将自由时间看成一种共享的全球性资源，并通过设计新的参与及分享方式来利用它们。我们的认知盈余只是一种可能，它自身并不代表任何事物，也做不了任何事情。为了了解我们能利用这一新资源来做什么，我们不仅要了解那些可以利用它的活动种类，而且要知道如何以及在哪里利用它们。

当警察想要了解某人是否会采取特殊行动时，他们会寻找一些手段、动机或机会。手段和动机是指怎样和为什么要采取这种特殊行动，而机会指的是在哪里行动以及和谁一起行动。人们有能力、动机和机会来利用不断累积的自由时间做一些事情吗？对这些问题的积极回答能帮助建立人和行动之间的联系。把这个问题放大来阐述的话，手段、动机和机会能帮助解释社会上出现的新行为。了解一件因为我们的认知盈余而变得可能的事情，意味着理解我们累积自由时间的方式，利用这种新型资源的动机以及我们事实上正在彼此创造的机会的本质。在接下来的三章中，我将具体阐述怎样和为什么要利用认知盈余，以及在认知盈余背后存在着什么。

尽管花了这些篇幅，我仍然没有描述我们可以利用认知盈余来做什么，因为我们只有通过集体才能去做事情，这是一个社会性问题，而

不仅仅是个人的事。要想从共享的自由时间和才能中得到任何东西，我们必须彼此协作，因此利用认知盈余并不仅仅是个人喜好的堆积。不同用户群体的文化对成员间的互相期待以及成员如何一起工作的影响巨大。文化会决定我们从认知盈余中获得的价值中有多少仅仅是公用的（**communal**），被参与者所欣赏，但对整体社会没太多用处，而有多少是公民的（**civic**）。（你可以把“公用”和“公民”的对比看做是“大笑猫”和“Ushahidi”的对比。）在第2章第4章阐述完手段、动机和机会后，我将会讲述用户文化的问题以及公用价值和公民价值的对比。

最后一章作为全书推理性最强的一章，具体阐述了我们从对认知盈余的成功利用中获得的经验，这些经验能够指引我们，因为更多的认知盈余正在以更重要的方式被利用着。尽管由于社会系统的复杂性，尤其是在包含了不同的主动参与者的情况下，这些经验不能被简单地当成药方使用，但它们可以作为一种导轨（guide rail）来帮助你的新项目避免面临某些特定的困境。

从过去孤立的时间和才能中脱颖而出的认知盈余，仅仅是一种原材料。要从中获得价值，我们必须让它变得有用或者能利用它做一些事情。我们大家并不仅仅是认知盈余的来源，也是设计它的使用方式的人，这种设计是通过参与，以及当我们以新的方式联系在一起时对彼此的期待而展开的。

---

[1] 《我爱露西》是一部美国黑白电视情景喜剧，由CBS从1951年10月15日到1957年5月6日播放。它是美国20世纪50年代最著名的情景喜剧系列，至今还被认为是最精彩的电视节目之一，被频繁重播。——译者注

[2] 《盖里甘的岛》是美国20世纪60年代的著名情景喜剧，由CBS从1964年9月26日到1967年9月4日播放。——译者注

[3] 《马尔柯姆的一家》是福克斯电视网播出的电视喜剧，从2000年1月9日到2006年5月14日播放，该剧曾获得多个奖项。——译者注

[4] 《绝望的主妇》描写了一个虚构的美国小镇上一群妇女的生活，在表面光鲜的郊区社区中，充满了秘密和罪行。自从该电视剧于2004年10月3日在ABC首播以来，收获了无数奖项，首播季吸引了2100万观众，在2007年，它成为全世界最流行的电视剧之一，观众达1.2亿。2010年，它成为全球观看人数最多的系列剧集，在68个国家和地区中平均拥有5100万观众。它也是2010年美国收益第三大的电视剧，每半小时创收274万美元。——译者注

[5] 牛顿·米诺（1926—），美国律师，曾任联邦通信委员会主席。——译者注

[6] 《查理和巧克力工厂》是英国作家罗纳德·达尔于1964年出版的童书，描写了查理·贝克特和其他4个孩子在一家巧克力工厂中的冒险。其中一个叫做迈克·蒂维的孩子因为爱看电视，做

了很多蠢事。——译者注

[7] 本书中文版已由中国人民大学出版社出版。——译者注

[8] 《迷失》（*Lost*），ABC于2004—2010年播放的电视连续剧，共有六季，曾获得多个奖项。——译者注

[9] Ushahidi，斯瓦西里语，意为“目击”或者“证明”。

[10] 《帕特里奇一家》是ABC播出的美国电视剧，描写一个丧偶的母亲和她的5个孩子如何走上音乐道路的故事。播放时间是1970年9月25日到1974年8月31日。——译者注

[11] 《霹雳娇娃》是一部关于三位女私家侦探的电视连续剧，是比较早地让妇女扮演传统上男人占据的角色的作品之一。它从1976—1981年一直在ABC播放，是美国20世纪70年代最成功的电视剧之一。——译者注

[12] 《盖里甘的岛》中的两个女性角色，就好比中文语境中的红玫瑰与白玫瑰。——译者注

[13] “looky-loos”是一个人造词，用来指只围观、不参与的人，故用中文新词“打酱油者”译之。——译者注

第2章 工具赋予的可能性

当韩国民众在首尔市中心展开轰轰烈烈的示威游行时，谁也不会想到，在游行中，一半以上的参与者，竟然都是十几岁的小女孩儿。是什么让这些年幼到连选举权都没有的小姑娘接连数周，夜以继日地在公园里抗议？……对认知盈余的利用使人们得以用更慷慨、更公开、更加社会化的方式来表现自己。现在，除了时间，我们还拥有任由我们支配的工具，并不是我们的工具塑造了我们的行为，但是工具赋予了行为发生的可能。

新的媒体形式囊括了经济学的转变，这种转变很大程度上为我们所见的慷慨、公开、有创造力的行为提供了便捷的方式。

原本只能在单向公共媒体（如书籍和电影）和双向个人媒体（如电话）间进行的选择，如今扩展出了第三个选项：从个人到公众的可延展的双向媒体操作。

旧世界已经让位于一个全新的世界，在这里，大多数形式的交流，不管是公开的还是私下的，都以某种形式可为任何人所用。

早在2003年，美国多个牛肉源被发现带有疯牛病菌（学名“牛海绵状脑病”），其后韩国便禁止从美国进口牛肉。除少数的特殊情况外，这项禁令一直持续了5年。一直以来韩国就是美国的第三大牛肉出口市场，因此这项禁令成为了两国政府间的敏感问题。最终，在2008年4月，韩国总统李明博和美国总统乔治·布什就重新开放韩国对美国的牛肉市场问题进行了磋商，并以此作为两国更为广泛的自由贸易协议的试行。表面上看来，这项自由贸易协议结束了此前的禁令，但那是在韩国民众参与进来之前。

当年5月，美国牛肉重返韩国市场的消息一经披露，韩国民众就在贯穿首尔市中心的绿化带——清溪川公园举行了公开抗议。抗议以烛光守夜的形式开始，大量民众聚集在公园过夜。此次抗议具有一些与众不同

的特点，其一是持续时间长：抗议并没有逐渐趋于平息，反而持续了数个星期；其二是抗议的涉及面广：尽管示威开始的时候规模很小，但随后人数增加到了数千人，最终达到上万人。截至6月初，此次抗议已成为韩国自1987年争取恢复民主选举以来最大规模的抗议示威。大量民众对清溪川公园的长时间占据破坏了大片绿地。

然而，最不同寻常的却是参与抗议的民众本身，这里所指的不是民众的数量，而是他们的构成。此前韩国的抗议游行大多是由政党或工会组织的。但在针对疯牛病的抗议中，一半以上的参与者（包括初期的组织者）都是青少年，特别是十几岁的小女孩儿。

这些"烛光女孩"年纪太小而没有选举权，她们不是任何政党的成员，而且她们中的大多数人在此之前也没有参与过任何公众性的政治活动。这些人的参与使守夜行动成为韩国首例家庭式抗议：在长达一个多月的时间里，很多人举家出现在公园里，他们甚至经常带着婴幼儿。无论哪个国家的政府在调查威胁国家安全的可能因素时，都不会担心十几岁的小女孩儿。那她们究竟来自哪里呢？

这些女孩一直都存在——毕竟，她们是韩国的公民，只是此前她们没有被大批地动员起来。民主国家既培养也依赖公民的知足常乐。当一个国家的公民足够满意而不出现在街上游行的时候，这样的民主国家是正常运行的；而一旦公民上街示威，那么就意味着这个国家有什么地方做的不对了。由此看来，小女孩儿们的参与着实是个问题：是什么令这些年幼到连选举权都没有的小姑娘接连数周，夜以继日地出现在公园里抗议呢？

韩国政府曾试图指责一些政治外围团体和试图挑衅的组织蓄意破坏韩美之间的关系，然而此次抗议游行的规模如此之大，持续时间如此之久，很快便令政府之前的解释显得空洞无力。这些孩子是怎么变得如此激进的？南加州大学的文化人类学家伊藤瑞子（Mimi Ito），一位致力于研究青少年行为和通信技术之间的交叉关系的学者，引用一名13岁烛光女孩的话解释了小姑娘参加抗议的动机，她说："是因为东方神起（Dong Bang Shin Ki，DBSK）我才来这儿的。"

东方神起既不是一个政党组织也不是一个热衷于政治活动的团体。东方神起只是一个男子乐团（意为"上帝从东方升起"），各地的男子乐团都有这样一个习惯，乐队中的每一名成员都象征着一种不同的类型：金俊秀浪漫可爱；沈昌珉高大英俊、健硕黝黑，等等。他们俊朗潇洒，大多对政治漠不关心，也鲜有对外交政策的言论发表，就连抗议性的音乐作品都没有发表过。

然而他们却是韩国女孩儿们的重要注意力焦点。

当韩国市场重新向美国牛肉打开大门时，拥有近百万用户的乐队粉丝网站“仙后座”（Cassiopeia）的公告版面上发布了禁令被取消的消息，很多抗议者便是率先由此得知此事的。

“是因为东方神起我才来这儿的”和“是东方神起让我来这儿的”并不是一回事。东方神起从未真正建议任何公共甚至政治活动。但他们的网站或多或少向这些小女孩们提供了一个可以随心所欲讨论包括政治在内的所有问题的平台。她们开始焦虑，事实上是接二连三的为围绕着重新开放韩国市场可能造成的健康和政治问题而感到焦虑。女孩儿们对李明博政府辱没国家尊严、危害民众健康的妥协行为惊恐万分，心怀愤懑，于是她们聚集在一起，决定要对此采取些行动。

东方神起的网站为成百上千的韩国年轻人聚集在一起提供了一个平台，也提供了一个理由。在这个平台上，发生在校园或咖啡店里的原本稍纵即逝的对话获得了两种此前只有专业的媒体制作人才能拥有的特质：可及性和永久性。可及性的意思是一个人写的东西可以被一群人读懂，而永久性是指给出的作品一直存在。当人们接触了网络之后，可及性和永久性都会增加，而韩国是世界上人与人联系最为紧密的国家。首尔居民利用电脑和移动电话上网的质量、速度和范围的平均水平均好于伦敦、巴黎和纽约居民。

诸如*Pop Seoul* 和*K-Popped*这样的八卦娱乐媒体报道东方神起的时候，从未曾询问过读者对政府食品进口政策的看法。同前面提到的两个八卦网站一样，东方神起的公告板也不是一种特定的政治环境，但与八卦网站不同的是，这些公告板也不是完全无关政治的。它们由其参与者塑造，具有参与者所赋予的特征。主流韩国媒体报道牛肉禁令的解除，一小部分专业媒体制作者将此消息传达给一大批彼此不太搭界的业余媒体用户（这是20世纪广播媒介和印刷媒介的常态）。与之不同的是，无论什么时候东方神起的粉丝在“仙后座”上发布消息，不管是金俊秀剪了新发型还是韩国政府的进口政策有变，都会像韩国报纸上的文章一样被广泛公开地传播开来，远比电视上的消息更加唾手可得——因为网络上

的东西总比电视上的东西更容易被分享。此外，这些零星而业余的媒体用户不是沉默的消费者，而是喧闹的制造者，他们本身就可以按照自己的意愿对各种消息做出反应和转载。在针对疯牛病的抗议事件中，联合起来的韩国民众们一个比一个激进，既使是13岁的孩子也不例外。

韩国对美国牛肉的政策究竟应当如何，很多人对此其实不甚了了。但是李明博总统对协议做出的改变令韩国民众感到不安，他们本期望政府在更改决议时可以顾及自己的利益，然而政府却没有这么做。当因年幼而没有选举权的孩子们出现在街道上反对政府政策时，这一举动着实撼动了政府——此前政府习惯于享受缺乏公众监督的高度的行事自由。在这次围绕食品安全（当然，随着抗议的进行，教育政策和居民身份问题也被一并提了出来）这样的街头巷尾热点问题的大规模抗议事件中，李明博政府的声望大打折扣。2008年2月李明博是以接近75%的支持率进入内阁的，然而，仅在5月一个月，其支持率便骤然跌至不到20%。

到了6月，抗议仍然没有结束，李明博政府终于决定让抗议者适可而止了，于是下令警察镇压抗议游行——警察饶有兴致地开始了行动。一时间，网络上到处充斥着警察用水炮和警棍袭击并无暴力行为的抗议人群的景象；成千上万的观众在线观看警察踢打十几岁小姑娘头的视频。镇压与李氏政府的初衷大相径庭。一时间，公众对韩国警察的谴责之声四起，甚至蔓延到国际社会，亚洲人权委员会（Asian Human Rights Commission）等组织都开始着手调查此事。由于暴力镇压，抗议得到了更多的关注，规模也更加壮大。

6月10日是20世纪80年代韩国军国主义政府结束，重新恢复民主制的纪念日。在临近2008年6月10日时，针对疯牛病的示威活动呈现出一种全面的反政府抗议的趋势。无奈之下，李明博总统在电视上为没有充分征询民众意见就取消美国牛肉进口的禁令而向全体国民道歉。至此，抗议活动结束了。他不得不迫使所有内阁成员辞职，重新议定从美国进口牛肉的限制协议，从整体上向国民解释攸关自由贸易协议的究竟是什么。他对民众说道：“此前我以为，在我任期满一年之前我若不对政策做出些挑战就不能称之为胜任，因此，当选总统后，我有些操之过急。”

李明博总统的一系列举措起作用了。虽然仍有人对李明博和李氏政府及其某些政策不满意，但听到总统承认自己未直接向公众征求意见是错误的，看见总统向采用极端手段镇压抗议的内阁直接开火，民众的不

满情绪大大缓解。尽管耗费了大量的政治资本，李明博仍旧取得了部分胜利，而公园里的抗议者同样也赢得了一些东西。民众渴望在重要问题上有话语权，如果正常渠道无法实现，那么像东方神起的公告板这样的地方总能提供给大家他们想要的协调行动。

首尔的普通居民使用了一种对“从前作为受众的人们”（The People Formerly Known as the Audience）既不鼓励沉默也不禁止发声的交流媒体，这个说法是我纽约大学的同事杰·罗森（Jay Rosen）最喜欢用的。我们习惯了依赖媒体将信息传达给我们：电视里的人告诉我们，由于恐惧疯牛病，韩国政府禁止美国牛肉进口，同样也是电视里的人告诉我们，牛肉禁令解除了。

然而，在韩国此次抗议期间，媒体不再仅仅是信息的来源，而同时开始成为协调的核心力量。参加广场上抗议的孩子们使用东方神起公告板，也使用Daum、Naver、Cyworld和其他一些门户网站的在线聊天室进行对话。他们还通过手机发送图像和文字信息，不仅为了传播信息和发表言论，也为了依靠这些信息和言论采取行动——无论是在网上还是在现实中。就因为这样做，这些孩子们改变了韩国政府的运行环境。

对网络的传统看法大多认为，它是一个独立的空间，一个有别于现实世界的虚拟信息空间，是历史的一种偶然。追溯到当初网民数量还很少的时候，我们日常生活中认识的大部分人还都不在这少数的网民中。而现在，越来越多的人使用电脑和智能手机，虚拟信息空间的整个概念都在退化。我们的社会化媒体工具不是现实生活的一个选项，而是它的一部分，尤其是社会化媒体已经日益成为现实世界中应对突发事件的协调工具时，就像在清溪川公园里所显示的那样。

这种与日俱增的公众参与所带来的的长期影响将会怎样，现在还不十分清楚。韩国总统的任期是五年一届，所以李明博再也不用面对选民。另外，韩国政府强势推行上网实名制[1]。（值得注意的是，这项规定只适用于月访问者超过10万人次的网站，这无疑给该规定增添了政治意味。）政府试图将百姓带回到我们称之为知足常乐的状态。就这样，

政府和人民之间的竞争开始成为一场军备竞赛，但这场竞赛的参与者是崭新的阶层。当十几岁的小姑娘们无须专业的组织和组织者发起，就能帮忙组织一场令政府焦躁异常的抗议时，我们已经进入了一个全新的领域。正如伊藤瑞子所形容的：

> 他们参与抗议大多并非立足于他们日常生活的具体条件，而是源于他们共享同一媒体而凝结成的团结力量。尽管孩子们在网上所做的很多事都被看做是琐碎而无关紧要的，但正是这些事练就了他们相互团结、相互交流的能力，最终，他们动员起来。从口袋妖怪（Pokemon）[2]到大量的政治抗议，不是独特的媒体表达形式，而是如何将这种媒体表述和社会行为绑定在一起，造就了这独一无二的历史性时刻，也造就了当今崛起的一代。

关注数字媒体的人通常会担心面对面的交流方式会没落，但是在首尔，世界上有线网络和无线网络最为发达的地方，数字媒体的影响却恰恰相反。数字工具对于协调人类交往和现实世界活动至关重要。认为媒体是相对隔离于“现实世界”之外的领域的传统观念，将不再适用于类似于针对疯牛病抗议的情况，事实上，也不适用于人们利用社会化媒体安排现实活动的多种方式。不仅社会化媒体在崭新的族群——也就是我们的手中有了新的一面，当沟通工具掌握在新的族群手中时，也会呈现出新的特点。

新方法，解决老问题

交通问题，尤其是上下班高峰时段的交通问题，是现在亟待以社会方式解决的现实问题。上下班都要历尽一番周折，更有千百万的人一周有5天都要忍受这样的折磨。乍看之下这个问题似乎和媒体毫无关联，但有效解决交通拥堵的重要方法之一就是合伙搭车（carpooling），合伙搭车的关键并不在于汽车本身，而在于协调。合伙用车并不需要新车，需要的仅仅是现有汽车的最新消息。

PickupPal.com是众多新消息渠道之一，它是一个为协调路线相同的司机和乘客而设计的合伙搭车网站。司机提供报价，如果乘客同意的话，系统就会让司机和乘客彼此联系。就像任何一份一句话商业计划书一样，有太多的细节藏在后面，大到如何找出相近路线、相同时间以达成一宗可接受的组合，小到如何在最少泄露个人信息的前提下让司机和乘客相互联系。

PickupPal同样面临着规模的问题——当司机和乘客的数量处于某一临界数字以下时，系统很难运行，当然超过临界数字越多则越好。同样是使用该系统的两个人，一个三次中配对成功了一次，另一个十次中配对成功了九次，这两者对该系统的认可程度一定截然不同。三中一是备选方案，而十中九则变成了常规。解决PickupPal规模问题的最基本方法是从社交可能性较高的地方着手，再向其周边扩展。由于该系统对大城市周边通勤最有效，与PickupPal合作的是可以向员工或成员发布拼车信息（该策略亦能协助增强使用者之间的信任感）的公司和组织。PickupPal同样整合了像facebook这样的现有社交工具，以便尽可能容易地找到合适的拼车伙伴。上述这些策略非常有效：到2009年底，PickupPal.com已经拥有了107个国家的超过140000的用户。

PickupPal提供的服务和我们所知的认知盈余大致相似。当每个人都完全依靠自己的力量解决上下班高峰的拥堵问题时，办法只能是每个人买辆车自己开。然而这样的“解决方式”无疑只能使问题雪上加霜。一旦我们把上下班高峰问题当做协调问题来看，我们便能想到不仅是一两个而且是一大堆解决办法。在合伙用车的情景中，马路上的汽车数量会演变成一种机会，因为每一辆有空位的汽车都有可能找到同路人。PickupPal将过剩的汽车和驾驶员重新整合，把他们当做潜在的共享资

源。只要能使用允许群组交流的媒体，人们就可以依赖司机和乘客间的信息变化寻求解决交通问题的新方法，此一方法使人人都能受益。

对大多数人都有益，却未见得对公交公司也有益。2008年5月，位于安大略湖区的汽车公司Trentway-Wagar聘请了一位私家侦探来使用PickupPal。侦探确认了PickupPal的运营方式如广告所述，并以书面文字陈述了他支付司机60美元搭车到蒙特利尔的事实。凭借这一证据，Trentway-Wagar向安大略公路交通管理局（Ontario Highway Transport Board, OHTB）请愿，要求关闭PickupPal网站，理由是PickupPal以帮助协调司机和乘客的名义启动，但它运作得太好了，已经不像一个合伙搭车网站了。Trentway-Wagar引用了《安大略公用机动车条例》（*Ontario Public Vehicles Act*）第11章，其中规定合伙搭车只能发生在家庭和工作两种情况下（学校和医院除外），并须在政府规定的线路内；同时，每天的司机必须是同一个人；此外，汽油和途中的开支应按周支付。

Trentway-Wagar主张鉴于合伙用车曾经很不方便，因此应当一如既往地“不便”，一旦这种“不便”消失，就应当有法令重新介入。奇怪的是，一个机构在担负起协助解决某一社会问题责任的同时，亦扮演着保护该问题的角色，因为这种机构的存在是以社会对其管理行为的持续需求为前提的。公交公司提供着至关重要的服务——公共交通运输，然而它们亦放纵自己去限制竞争，阻止把旅客从一个地方送到另一个地方的替代性方式，就像Trentway-Wagar所做的那样。

安大略公路交通管理局支持Trentway-Wagar公交车公司的诉讼，下令禁止PickupPal在安大略的营运。PickupPal就此事进行了抗辩，但在听证会上失败了。然而公众开始关注此事，在油价飙升、重视环境、财政缩减的年代，几乎没有人站在Trentway-Wagar一边。从在线请愿书到T恤销售，公众从各种渠道的回应都传递着同一个信息：保护PickupPal。

人们对于无法享受PickupPal网络服务所带来的不便进行的讨论激烈到令政府无法回避。在Trentway-Wagar赢得了短暂几周的胜利之后，安大略立法机关修改了公用机动车条例的相关规定，使PickupPal重新合法

化。

PickupPal主要从以下几方面利用社会化媒体：

首先，PickupPal能够迅速为其用户提供充足的信息以解决现实生活中的问题。PickupPal无法在缺少令潜在司机和乘客共享其各自路线的信息交流媒介的条件下独立存在。

其次，它创造了集合价值（aggregate value）——用户越多，匹配的可能性就越大。原有的逻辑，如电视逻辑，仅仅把观众当做个体的集合，每个个体都无法为彼此创造真正的价值。而数字媒体的逻辑则不同，它承认这些从前作为受众的人们每天都可以为彼此创造价值。

同时，PickupPal依赖摒除网络媒体和“现实生活”的隔阂而存在。PickupPal以一种极端琐碎的方式提供网络服务——它通过把用户配对而创造价值。但这种价值只能通过真实存在的司机和真实存在的乘客，在真实存在的高速公路上驾驶着真实存在的汽车体现出来。

PickupPal是社会化媒体作为现实社会一部分而真实存在，同时又在改进而不是脱离现实的一个例子。对为千万普通市民提供协调性资源的公共媒体的利用，标志着现代媒体已经和我们熟悉的媒体大相径庭。诚然，我们所熟悉的媒体大都是拥有专业的制作人和业余用户的20世纪媒体模式，但其根深蒂固的经济和制度逻辑却并非始于20世纪，而是15世纪。

古登堡经济原理或许不适用了

美因茨[3]的一位印刷商，约翰尼斯·古登堡（Johannes Gutenberg），在15世纪中叶率先在欧洲使用了活字印刷。当时印刷厂已经投入使用，但由于每页都要刻满文字，因此印刷速度非常慢且操作费力。古登堡意识到如果将每一个字母都单独刻字，就可以根据所需将这些字母重新排列。这些雕刻好的字母活字可以用于编排新的页面，这样就能在很短的时间内将活字排列组成一整篇文章。

活字印刷术为善于思考的欧洲人带来了另外一些东西：书籍的极大丰富。在古登堡之前，根本没有那么多的书。一名誊写员仅用一支羽毛笔、一瓶墨水和一叠牛皮纸就能抄写一本书，但是整个过程非常枯燥，速度也极慢，因此一小本书的价格就非常昂贵。

到15世纪末，一个抄写员抄写一本500页的书大概要30个弗洛林，而里波利（Ripoli），一个威尼斯印刷商，大概能以同样的价格印制300本同样的书。因此大多数誊写员都放弃了抄写现有书籍。

13世纪，圣文德（Saint Bonaventure），一位圣芳济会的修道士，描述了人们写书的4种方式：完全抄录一部作品，一次从几部作品中进行抄录，抄录一部现有的作品并融入自己的改编，或部分创作自己的作品并从别处加以借鉴。以上每一种分类都有自己的名称，比如誊写员或作家，但是圣文德似乎没有考虑到（当然更没有予以描述），一个人可以创作一部完全原创的作品的可能性。在那个时代，很少有书存在，仅有的书多半是《圣经》的副本，因此所谓的写书主要都是关于重新制作或重新组合现有的文字，远远不是指创作新作品。

活字印刷术打破了这个瓶颈，当然日益壮大的欧洲印刷商做的第一件事就是印刷更多《圣经》。印刷商开始将《圣经》翻译成通俗的语言并印刷出版，用当时的语言而不是拉丁文。这样做不仅是为了方便，更因为牧师们希望《圣经》可以成为布道的素材。随后印刷商开始出版亚里士多德、伽林（Galen）、维吉尔（Virgil）和一些从中世纪流传下来的作家作品的新版本。这还不够，印刷机可以印出更多的东西。印刷商的下一步举措既简单又惊人：印刷新书。在活字印刷术出现之前，欧洲

大部分可读的作品都是以拉丁文的形式出现的，且至少有近千年的历史。然而转瞬间，书籍便开始使用起了地方性语言，书的内容也变成了讲述近几个月而不是几百年前的事情。此时的书籍数量繁多、品类不同、内容契合现实、语言通俗易懂。其实，“小说”（novel）这个词就出现在这段时期，指的是具有全新内容的书。

然而这种从根本上解决生产力闲置的办法——创作人们之前从未读过的新书，出现了新的问题，其问题主要是经济风险。如果一个印刷商生产了一本新书但却没有人愿意读，那么他就失去了继续创造生产的资源。而印刷《圣经》或是亚里士多德作品的印刷商就从来不用担心他们印的书没有人读。每个出版新小说的印刷商都面临着风险，那么印刷商该如何应对这种风险呢？

他们的答案是，让承担风险的人——印刷商，同时为书的质量负责。没有明确的原因说明为什么擅长经营出版社的人就要同样擅长决策哪本书值得出版。但出版社的开销很大，因此需要有专门的工作人员来经营。因为材料得先于需求生产出来，所以一家出版社的经济风险在于生产。事实上，承担一本书不畅销的可能性的责任标志着从印刷商（仅仅制造神圣作品的副本）向出版商（为新生事物而冒险）的转变。

自古登堡以后很多新形式的媒体相继出现：图像和声音都被编码，形成照片或是音乐光盘，电磁波被用来制作收音机和电视。这些接踵而来的变革，虽不尽相同，但同样具有古登堡经济（Gutenberg economics）理论的核心概念：大量地投资。无论是印刷厂还是电视塔，拥有一种生产方式的开销是很大的，这令追求新事物从根本上来说成为了一项高风险的运作。如果拥有或经营一条很昂贵的生产线，抑或需要聘请员工的话，那么你就适用古登堡经济原理。无论在哪里运用古登堡经济原理，不管你是威尼斯出版商还是好莱坞制作人，你都要冒着跟15世纪的经营管理一样的风险，那时的制作商要在读者阅读前判断哪些书籍更优秀。在这个领域几乎所有的媒体都是由“媒体”创作的，直到几年前我们还一直生活在这样的环境里。

只需要按一下“发表”的按钮

每年岁末，国家图书基金会（National Book Foundation）都会在其颁奖晚宴上颁发美国文学卓越贡献奖（Distinguished Contribution to American Letters）的奖章。2008年，该奖项授予了1976年出版的《女勇士》（*The Woman Warrior*）的作者马克辛·洪·金斯顿（Maxine Hong Kingston）[4]。虽说金斯顿因为这部30年前的旧作而得到承认是桩喜事，但她在演讲中讲述的一段发生在2008年的故事，却令在座的出版商都不寒而栗。

> 金斯顿说，2008年初，巴拉克·奥巴马到她家乡夏威夷的时候，她写了一篇颂扬他的社论。不幸的是，她投稿的所有报社都拒绝发表。而此时，她很高兴地意识到此次的拒绝并没有像过去一样打击她。因为，现在她可以登陆Open.Salon.com，一个文学交流网站。正如她所说，“我所要做的就是打字，然后点击一个标明‘发表’的按钮。是的，有这么个按钮。瞧！我的文章发表了。”

是的，有这么一个按钮。发表文章曾经是我们需要获得许可后才能做的事，我们要征得出版商的准许。而现在，我们不再需要如此了。出版商仍旧在选材、编辑以及市场运作领域发挥着作用（例如，除我之外还有很多人协助改进这本书），但是他们不再限定着个人和公共作品的界限。从金斯顿关于遭拒的欣喜中，我们发现了一个长久存在但隐藏得很深的真相。

> 以往，即便是“已经出版过作品的作者”，也无法单凭自己的能力出版作品。想想列出来的这一组概念：公众的注意（publicity）、宣传（publicize）、出版（publish）、出版物（publication）、宣传者（publicist）、出版商（publisher）。[5]

所有这些都集中在使事物公众化的过程中，此前该过程极其困难、复杂并且开销极大，然而现在这些都已不成问题。

不得不说，金斯顿写的社论并不精彩。内容单调乏味，曲意逢迎，更谈不上有分析见地。政治话语并没有因为这一篇社论的出现得到任何丰富。但发表自主权的增加，通常就会产生这样的结果。在古登堡之前，几乎每部书都是出类拔萃的杰作。在古登堡之后，人们所拥有的只是看过就丢的色情小说、乏味的游记和关于富绅的圣徒传记般的记述，这些对除了历史学家外的现代人来说毫无意义。媒体的最大张力一向莫过于，自由和品质构成了两种相互矛盾的目标，也有人一直坚决主张，

以牺牲出版物的质量为代价换取发表自由度的增长是得不偿失。

> 早在16世纪马丁·路德（Martin Luther）[6]就发现："书太多便成灾。根本没有限制狂热写作的措施；每个人都必将成为作家；有些人为了名利而变得名声大噪，另一些人则是为了一己私利。"爱伦·坡（Edgar Allan Poe）在1845年评论道："这个时代最大的祸害就是每一门学问都有太多的书。阻碍我们获得准确信息的最大障碍就是摆在读者面前乱七八糟的书，而我们必须从中去其糟粕，取其精华。"

这些论断相当正确。出版自由度的增加确实降低了出版物的平均水平——怎样才能避免这种情况呢？马丁·路德和爱伦·坡都依赖印刷机，他们很容易获得出版机会，但他们却希望出版机制不要增加出版的整体数量：对我来说便宜得多，而对你来说还是遥不可及。然而，经济学却不是这样解释的。普通人出版图书越容易，出版图书的质量也就越一般，但参与公共讨论的自由度的增加多少会产生一些弥补价值。

第一个好处就是实验的形式得到了拓展。尽管活字印刷的广泛应用大大降低了印刷品的平均质量，但同样刺激了小说、报纸和科学期刊的出现。报刊令马丁·路德的《九十五条论纲》（*Ninety-five Theses*）和哥白尼的《天体运行论》（*On the Revolution of the Celestial Spheres*）得以广泛传播，变化的文本形式影响着今天我们所知的欧洲的崛起。某一领域的成本降低意味着可以开展更多的实验，交流成本的降低意味着可以开展更多关于思维和表达的实验。

这种实验的能力同时也扩大了创作者的数量并使其多样化。1991年纳奥米·沃尔夫（Naomi Wolfe）[7]在她的《美丽神话》（*The Beauty Myth*）一书中对女性杂志在女人一生中所起的作用表示既庆幸又难过。她说，这些杂志为理所当然的女性观点提供了场所，但视角往往被广告人歪曲了："广告商都是在蛮荒西部看似彬彬有礼的审查官。他们模糊了编辑自由和市场需求的界限……一本妇女杂志的赢利并不是来自其定价，因此其内容不能偏离广告内容太远。"在另一方面，在《美丽神话》出版近20年后的今天，作家梅利莎·麦克尤恩（Melissa McEwan）在她的博客上发表了一篇700字的有关日常女人厌恶症的有趣随笔：

> 有很多关于女人的笑话……是对我感兴趣的男人为了撩惹我在我面前讲的，仿佛在滑稽地提醒我二等公民的身份。当讲这些笑话的人将他们的快乐建立在他们知道他们会让我沮丧、厌烦、受伤害的基础上时，我不打算理会这些欺侮我的伎俩。我要是笑了，他们会自我感觉良好；我不笑，他们依然会自我感觉很好。总之怎么都是他们赢我输。

这篇题为“我们令人遗憾地达成可怕的交易”（*The Terrible Bargain We Have Regretfully Struck*）的文章吸引了几百人参与评论，更引起了上万读者的阅读，评论的大意都是“感谢你说出了我一直在想的东西”。这篇文章之所以会被全社会所知道，就是因为麦克尤恩点击了标明“发表”的按钮。其博客恰恰提供了沃尔夫想象的那种写作空间，在这里女人们可以随心所欲地聊天，不必担心男人的监视抑或广告商的审查。这里的作品不是写给任何个人的，也没有特意以政治意图激怒他人——但要害也正是在这里。沃尔夫所说的杂志读者和博客读者可能会有同样的反应，但杂志无法以激怒其他读者、特别是广告商为代价来取悦于这些读者，杂志承担不起这样的后果。但麦克尤恩愿意（也有能力）为了说出一些她想说的话而冒险得罪一些人。

沃尔夫所说的争论主要是针对女性杂志，但绝不可能只针对女性杂志。麦克尤恩所用的自我发表的模式也不是独一无二的——现在人们一天中会对各种各样的议题谈论上百万次，这些议题涵盖无数的兴趣社区。社区成员可以像这样大声公开地彼此交流是一个巨大的转变，即使在缺乏质量过滤的前提下，这种转变也十分有价值。诚然，这种价值的产生正是因为无法提前进行质量过滤：对质量的定义越来越多，比主流写作（以及音乐、电影等）尚能得到广泛的统一认识的时期多得多，每个团体的定义都不一样。

资源匮乏要比丰富更容易解决，因为当某样东西越来越稀少的时候，我们会简单地想到它比从前更珍贵，这仅仅是一个概念上的小变化。而丰富则不同：它的出现意味着我们可以开始像浪费一切廉价的东西一样去处理此前珍贵的东西，仿佛它们便宜得能被拿去做实验似的。因为丰富改变了我们曾经习以为常的平衡状态，它能令在匮乏中成长的我们迷失方向。当某项资源稀少时，控制该资源的人会觉得资源本身很珍贵，而不会停下来考虑该资源的价值中有多少是由于资源稀缺造成的。

美国长途电话费降低后的很多年里，我年长的亲属们仍旧会在打电话时声明这是“长途”电话。这种电话先前的时候很特别，因为它们很贵。人们花了很长时间才明白便宜的长途电话与此前觉得长途电话本身昂贵的认识是无关的。

同样地，当出版（使某事公开的过程）从困难变得轻松，习惯了旧有体系的人通常会认为业余出版者出版的东西不好，仿佛出版是一件多么严肃的事情，尽管它从来不是。当人们十分在意出版的成本和成果的时候，出版显得是件很严肃的事情——如果出错太多就会面临失业。但是如果这些因素不存在了，风险自然也就不存在了。一项曾经被视作很有价值的活动被证明其价值只是一时的偶然，如同经济学的变化所显示的那样。

美国小说家哈维·史威多斯（Harvey Swados）对简装书的看法是，“美国公众读书习惯的革命，究竟是意味着我们将被淹没在一大堆不断降低大众品味的垃圾中，还是意味着我们如今可以轻松获得越来越多的便宜的经典书籍，这已经成为了一个对我们的社会和文化发展都非常重要的问题。”

史威多斯对此的观察发生在1951年，当时简装本的图书已经流行20年之久。奇怪的是，当时他自己也无法回答这个问题。其实这个问题的答案在1951年就已经显而易见了。公众无须在如洪流般的垃圾和广泛可求的文学经典中做出选择，而是两者都可以拥有（我们也正是这样做的）。

“两者都拥有”不仅是对史威多斯这个问题的答案，也是每当传播过剩时的答案，这种过剩从印刷机发明就开始了。印刷最早是为了使《圣经》和托勒密（Ptolemy）作品的传播价格更低廉，但所有这些旧有的文化一点也满足不了科技的进步空间或者读者的期冀。即便是在今天，如果没有对新鲜事物的不断尝试，我们就不会有“不断增加的经典清单”。如果世上存在某种简单的公式，可以让人写出连续数十年甚至几个世纪都能得到赞誉的作品，那我们就不再需要不断尝试了。但事实是没有这样的简单公式，因此我们的尝试仍须继续。

在不断尝试创造新事物的过程中，自由不断增加，随之增加的还有劣质的材料，虽然尝试的目的是为了创造出广受赞誉的东西。这正是15世纪印刷界的实际情况，也是当今社会化媒体的现实写照。和此前

的“匮乏”相比，“过剩”带来的是平均水平的下跌，但随着时间的流逝，不断的尝试终究会带来回报，多样化的发展扩大了新的可能，其中最好的东西给我们带来了越来越好的作品。有了印刷机，出版业越来越重要，因为文盲减少了，文化和科学写作造福社会，尽管随之也出现了一大堆垃圾。

媒体，社会的连接组织

我们并非在见证印刷革命的重归,所有的革命都是不同的（就好像是说所有的惊奇都是出人意料的）。如果社会的变化很容易被立即接受，那么它就称不上革命了。而今天，革命集中在对业余爱好者融入生产者的震惊里，我们发表公共言论时不再需要借助专业人士的帮助或许可。社会化媒体没有引发韩国的烛光抗议，也没有培养PickupPal用户更多的环境意识。这些影响都是由意图改变公共交流方式的公民们造成的，他们发现自己终于拥有了这样的机会。

这种公开发表言论以及将我们的才能凝结在一起的能力，与我们之前习以为常的媒体的基础概念大不相同：我们不是在消费媒体，而是在利用媒体。因此，我们之前对媒体根深蒂固的概念现在正在慢慢剥离。

以电视为例，电视将移动的图像和声音进行编码，先通过无线电媒介，然后通过电缆传播，随后利用专门的解码设备再转化回图像和声音。用这种方式传递的内容的名称是什么？答案是电视节目。那呈现图像的设备又叫什么呢？答案是电视机。那制作播发内容、传递播放信号的这些人叫什么呢——他们工作的领域又叫什么呢？答案当然也是电视业。工作在电视领域的人们为您的电视机制作电视节目。

你可以从商店购买电视机在家里看，但是你买的电视机并不是你所看的电视节目，你看的电视内容也不是你买的那台机器。单这样说或许难以理解，但是在现实生活中却一点儿都不难理解，因为我们从来都不用刻意去考虑电视究竟是什么，而我们就用“电视”这个词统称一个集合体的所有不同的部分：行业、内容和方式。这种表达方式让我们的认知有些模糊，但如果我们总想弄明白现实生活中每个系统的每个细节，我们会不堪重负。这样的集合体——既包括物体，也包括产业，还包括产品、服务和商业模式，并非独一无二地只在电视业存在。例如，收集并保护罕见的初版书的人，和那些购买充斥于市场的言情小说，废寝忘食地阅读，却在下一星期就把书扔到一边的人，都可以理所当然地被称为

爱书之人。

这种集合体之所以很容易实现，是因为公共媒体的大环境长久以来一直很稳定。公共媒体最近的一次大变革还是电视的出现。在电视成为中坚力量的60年里，我们看见的变化其实很小——比如盒式录像带或者彩色电视机。有线电视是20世纪40年代末（电视开始普及）与90年代末（数字网络开始成为公众生活的正常组成部分）之间媒体行业里出现的最重要的变化。

“媒体”这个词本身就是个集合，同时指过程、产品和产出。媒体，正如我们说了几十年的那样，它主要表现为一系列产业的产出，由一个特定的专业阶层经营，并且其中心在英语国家，即在伦敦、纽约和洛杉矶。媒体这个词既指这些行业，也指它们所制作的作品，也包括那些作品对社会的影响。只要媒体环境相对稳定，那么以这种方式来阐述“媒体”就是合理的。

尽管如此，有时我们还是不得不将一个体系中的每部分都分开来考虑，因为这些部分无法一起运作。如果你花5分钟提醒自己（如果你还没到30岁，那就用魔法召唤一下）20世纪的媒体对于成年人来说是什么样的——由数个电视网络和一些主流的报刊杂志组成，而今天的媒体看上去既奇怪又新潮。当环境稳定到连把经由电缆而不是天线获得电视信号都能被当做剧变时，有一种媒体的出现会非常令人震惊，这种媒体能让世界上的任何一个人都无限制地完美复制由他人无偿提供的作品。同样令人震惊的还有这种媒体将广播和对话模式完全混合在一起，使二者之间没有明显的区别。捆绑在“媒体”这个词身上的诸多概念正在解体。我们需要一种新的针对这个词汇的概念，一种能摈弃诸如“某种由专业人士创造的供业余人士消费的东西”这样内涵的概念。

我个人认为：媒体是社会的连接组织（**connective tissue**）。

媒体就是你如何知道朋友的生日聚会在何时何地举行；媒体就是你如何了解德黑兰在发生什么，特古西加尔巴（Tegucigalpa）[8]的领导者是谁，中国的茶叶价格是多少；媒体就是你如何知道同事给他的孩子起了什么名字；媒体就是你如何知道你下个会议将在哪里开；媒体就是你是如何知道10米之外在发生什么事情。

所有这些都可以被分为公共媒体（如一小组专业人士制作的视觉信

息或印制的传播信息）和个人媒体（如普通人的信件或电话），而现在这两种模式已经融合在一起了。

互联网是后古登堡经济时代的第一个公共媒体。你根本无须理会互联网的内在工作结构，只需体会它与此前500年间的媒体模式的不同之处就足够了。因为所有的数据都是数字化的（用数字表达），所以不会再存在类似于副本的情况。无论是一封电子情书还是一篇无聊的公司报告，每条数据与同一数据的其他版本都是完全一样的。

你也可以看到这一点在日常生活中的体现。没有人会说，“给我一个你电话号码的副本”。你的电话号码对每个人来说都是一样的。由于数字这个奇异的特质，旧有的区分专业和业余人士的副本制作工具的方式不复存在。过去印刷机为前者制作高质量的版本，复印机为我们复制其他的东西，而现在每个人都能利用媒体制作完全一样的版本，以至于旧有的鉴别方式根本无法分辨同样精准的原版和复制版。

另外，数码制作的方法是对称的。发射信号的电视台耗资巨大、配置复杂，而接收信号的电视机却相对十分简单。当有人买了一台电视机时，消费者的数量增加了一个，但创造者的数量并没有发生变化。而当有人买了一台电脑或是一部移动电话时，消费者和制造者的数量都增加了一个。天才的分布仍然是不平衡的，但是简单的制造和分享的能力现在变得广为分布并连年扩大。

数字网络不断增加着所有媒体的流动性（fluidity）。原本只能在单向公共媒体（如书籍和电影）和双向个人媒体（如电话）间进行的选择，如今扩展出了第三个选项：从个人到公众的可延展的双向媒体操作。各个群体可以在像广播一样的媒体环境下交流对话。这项新的选择在原有的广播媒体和通信媒体间架起了一座桥梁。所有的媒体可以相互转化。

一本书可以同时在一千个不同的场所引发公众的讨论；一封用于对话的电子邮件可以被参与者公布出来；一篇供公共消费的文章可以引发私下的争论，而其中的部分内容也许日后也会公之于众。曾几何时，像收音机和电话这样的公共媒体和个人媒体使用截然不同的设备和网络，但现在我们正以从前从未企及的方式在个人媒体和公共媒体间不停地转换。

最后，新的媒体形式囊括了经济学的转变。互联网造成的情形是，

每个人都在付费，然后每个人都得以使用。互联网并非单由一家公司所有，并单独经营其整个体系，它只不过是一系列有关如何进行两点间数据传递的协议。任何遵从此类协议的人，无论是个体的手机使用者还是经营一家大公司的人，都可以成为网络的合格成员。网络基础设施并不归网络内容制作人所有，它属于任何一个付费使用网络的人，无论出于何种使用方式。这种向后古登堡经济学的转变很大程度上为我们所见的慷慨、公开、有创造力的行为提供了便捷的方式，它有着可互换的完美版本，彼此对话的能力，对称的产出和低廉的成本。

做“酒吧”里的业余人士

由于我们所了解的公共媒体直到最近为止都受到古登堡经济学的限制，因此无须思考，我们就能估量到媒体亟待专业人士保证其存在的事实。我们认定，我们作为受众，不仅仅被移交到被动消费的地位上，而且喜欢这样的地位。在我们头脑中有关媒体业的潜在理论的指导下，前述那种慷慨、公开而又极富创造力的行为看起来着实令人费解。与很多令人讶异的行为类似的是，这种错误行为主要源于将某一偶然事件的发生当做是一个深刻的真理。

大家分享各自的作品、视频、病症甚至是车上空位的动机并不是对金钱的渴求。有人经营像YouTube和facebook这样的服务是想要获利，而他们确实也做到了。业余爱好者无偿提供作品给那些通过收集和分享这些作品来获取利润的人，这似乎很不公平，至少传统媒体的经销商会付款给他们的撰稿人。在这种非专业人士能够分享作品的新服务形式下，获益的不是心满意足的作者而是提供分享平台的所有者，这就导致了一个明显的问题：为什么这些人要无偿劳动？尼古拉斯·卡尔（Nicholas Carr）[9]称这种形式为“数字化佃农”（digital sharecropping），在美国内战后的时期，佃农是那些在土地上耕作，但既没有土地所有权也没有产品拥有权的农民。在数字化佃农形式下，平台的拥有者赚钱，而写东西的人却赚不到，卡尔认为这种形式明显不公平。

奇怪的是，真正遭受这种不公平待遇的当事人却并未对此表示义愤填膺。那些分享照片、视频以及文章的人并没有期待回报，他们只是想要分享而已。对于数字化佃农的不满在一定程度上只是专业人士的嫉妒——明显是专业媒体制作人对业余玩家的竞争感到不安。但是也有另外一个更深层次的解释：我们在使用一个专业媒体的概念来指代种种业余人士的行为，而非专业媒体人的出发点和专业人士有着本质上的不同。如果我们把提供“大笑猫”的网站ICanHasCheezburger看做是15世纪印刷模式的现代版模型，那么网站的工作人员无偿付出劳动的事实就不

仅仅令人讶异而更是有失公允。然而如果这些撰稿人不是工作人员又会怎样呢？要是他们确实就是义务奉献，他们的撰稿行为纯粹是资源共享而非商业出版又怎么样呢？要是他们的劳动是爱的奉献又该如何呢？

“大笑猫”可以被看做是一个传统媒体的路径，但这不意味着它遵循与《时代周刊》这样的专业媒体路径相同的内在逻辑。打个比方，“大笑猫”就像是一个本土的小酒吧。酒吧是商业化经营，那里卖的东西通常都是把便宜得多的东西加大利润出售。酒保提供的服务无非是开酒、洗盘子。如果酒吧里一杯啤酒的价格是商店里的两倍的话，那人们为什么不将酒吧关掉而直接选择在家喝更便宜的啤酒呢？

如同YouTube的所有者一样，酒吧老板经营的奇妙之处在于他提供比他兜售的商品和服务更有价值的东西，他的价值是消费者自己为彼此创造的。人们愿意多花钱在酒吧喝酒而不在家独饮，是因为酒吧轻松的氛围更适合喝酒。酒吧吸引那些想找人随便说说话或者仅仅是喜欢有人在周围的人。和一个人在家相比，大家更喜欢呆在酒吧里面。这种诱惑力足够大，两者间的差异也值得偿付。“数字化佃农”的逻辑意味着酒吧老板在剥削他的消费群体，因为消费者在酒吧的交流是他们愿意多付酒钱的原因之一。但事实上没有一个消费者的思维方式是这样的。相反，他们更愿意认为酒吧老板开辟了一个便于交际、饱受欢迎的环境，在这样的环境里他们更有机会彼此交流，为此他们愿意多付些钱。

然而，“数字化佃农”的逻辑有时也的确适用，有时人们的感受也正如卡尔假设的那样。“数字化佃农”影响最大的实例之一来自美国在线（America Online，AOL）网络服务的志愿者们。

在20世纪80和90年代，美国在线迅速成长，因为人们发现其友好有益的形象很吸引人。它的社区领导者们，一个完全自发组成的群体，经常出现在公共聊天室和其他场所，引导讨论、关注侮辱或诋毁的语言、在总体上维护大局平稳。1999年，这些领导人中的两个，布莱恩·威廉姆斯（Brian Williams）和凯利·哈利塞（Kelly Hallisey）代表一万志愿者起诉美国在线，要求后者至少应该为其劳动支付最低薪水。

假设威廉姆斯、哈利塞以及其他所有的领导人都自愿奉献他们的时间，而且数十年如一日（威廉姆斯估计他所贡献出的时间有数千小时之多），那就很难明白为什么后来他们会觉得自己遭受了虐待。答案在于究竟是什么产生了变化，就如同某段关系变质了一样。在一次采访中，威廉姆斯痛斥在线服务的商业化。“现在的情况越来越像是公司试图从原本免费的奴隶劳工身上榨取每一个美元。从前，在网站上没有现在这

些无处不见的广告，网站就是一个丰富的社区，人们为了在一起而在一起，现在的情况完全变了。”这种从社团驱动到广告驱动的变化改变了领导者们的感受。当美国在线不再对他们的劳动提供看得见的欣赏后，他们开始套用“数字化佃农”的逻辑。（该诉讼到目前为止已经经历了第二个十年，涉及数千名前任社区领导，至今尚未得到判决。）

人类对彼此联系有着内在的看重。基于这种现实，“数字化佃农”的逻辑就丧失了其大部分的说服力。业余人士不是专业人士的缩小版。人们有时乐于因金钱以外的原因而去做一些事。业余媒体与专业媒体不同。帮助我们分享的服务之所以兴旺发达，就是因为这些服务使我们原本就喜欢做的事现在操作起来更便捷和便宜。换句话说，市场的作用之一就是为我们在市场之外所专注投入的事情提供平台，这个平台的形式可以是酒吧，也可以是网站。15世纪的媒体制作模式尚不允许这样的分享存在，因为其本身的成本和风险都导致需要有专业人士参与到运作的每一个步骤中，而现在则不一样了。

工具，赋予我们行为发生的可能

我在纽约大学的互动电信项目（Interactive Telecommunications Program）中任教，这是一个跨学科的研究生项目。在我任教的那些年里，我的学生的平均年龄基本保持不变，而我的平均年龄却连年以惊人的速度递增。现在我的学生都要比我小上15岁20岁。由于我一直以来都在试图传递一种观念——媒体在不断地演变发展，因此我现在不得不把我年轻的时光当做历史一样教授给我的学生们。看起来在我的学生们还没到15岁之前，我成长中所经历的稳定的时代就已经结束了，这些孩子们还在上小学的时候，我就在以成人的眼光看待媒体的变革了。

尽管近半个世纪以来，媒体一直在收缩，但我的学生对媒体范围的了解还仅仅局限于信息量的不断丰富。他们从来都不知道曾经存在过这样的媒体世界：电视里只有三个频道，傍晚观众唯一的选择是观看白人用英语读报纸。他们可以理解这种从稀缺到过剩的转变，因为今天我们还在经历这样的过程。但还有一件更难对他们解释清楚的事就是：如果你身为一名生活在那样的世界里的公民，当你觉得自己有必要公开发表点意见的时候，自己却没有这样的权利。就是这样，媒体内容不是由用户创造的。如果你有足够的资本可以在公开场合发表言论的话，那么从严格意义上讲，你就已经不再是一名用户了。影评出自影评人，公众舆论来自专栏作家，报道来源于记者。适于凡人谈话的空间仅仅局限于餐桌和饮水机旁，偶尔会以书信的方式（这个方式太麻烦也很少见，以致很多书信都是以“很抱歉这么长时间没有写信给你了”这样的话开头……）。

在那个时候，任何人都能拍照片、写文章、创作歌曲，但是他们无法令其创作出来的东西广泛流传。向公众传递信息是一件公众无法做到的事情，由于缺少彼此轻易就能发生联系的能力，我们创作的动机都被压制住了。对广播和印刷媒体的接触是如此受限，那些尝试制作点什么的业余人士要么被猜忌，要么受到怜悯。自费出版作品的作者不是被当做有钱人，就是被认做爱慕虚荣。发行小册子或是举着标语游行示威的

人都被当做精神错乱。《纽约时报》已故专栏作家威廉·赛菲尔（William Safire）归纳出这种划分的界线：

数年来我屡次开车穿越马萨诸塞大道，途经副总统的家时，都注意到一个形单影只、意志坚决的男人穿越这条街，他举着条幅说他被牧师鸡奸了。我断定那人一定是个疯子，但也正因此我忽略掉了本世纪最大一桩宗教丑闻的线索。

当我告诉我的学生们普通群众的沉默都是装出来的时候，他们纷纷表示赞同。但即便他们能够从智力上明白那个世界，我仍旧可以感觉出来，他们对那个世界缺乏切身感受。他们从来都没有生活在一个不能公开发表言论的世界里，他们很难想象那样的世界与如今他们视为理所当然的参与行为环境究竟有何不同。

英国广播公司记者尼克·高英（Nik Gowing），在关于媒体危机的《“漫天谎言”和黑天鹅》（*“Skyful of Lies” and Black Swan*）一书中，讲述了这样一个故事。

2005年7月，伦敦地铁和公交车发生爆炸后的几个小时里，政府坚持认为是某种功率骤增造成了此次巨大的损毁和伤亡。即便就在几年前，这种解释仍是公众得以知道的唯一信息，这也给足了政府时间，令其在编造好反映事实真相的故事之前做好充分的事件调查。但正如高英所说，“在公有领域（public domain）内，在前80分钟时间里，有1 300篇博文示意事件的起因是爆炸物。”

当谎言对所有人都显得越来越明显的时候，政府实在无法坚持说事件是由功率骤增造成的。可拍照手机和照片分享网站的全球化，使得公众可以看见地铁的内部以及双层公共汽车的顶盖被炸得粉碎的影像——证据与官方的解释完全不符。爆炸发生后不到两个小时的时间里，伊恩·布莱尔爵士（Sir Ian Blair），伦敦市区警察局长官，公开承认此次爆炸是恐怖分子所为。尽管他尚未完全掌控局面，他的助手也不赞成他这样做，但他还是公开承认了，因为人们没等他开始说就已经试图去了解事件真相了。此前，警察的选择是“我们要不要告诉公众点什么”，到2005年，则变成了“我们要不要成为公众谈话中的一部分”。布莱尔决定一开始就告诉公众真相，因为旧有的假定公众内部不会产生讨论的策略已经失效了。

对我们的新举动感到惊讶的人们，认为行为是一个稳定型的东西，但事实并非如此。多年来人类少有动机上的变化，但是机会总是随着社会环境或多或少发生着变化。在机会变化小的世界里，行为的变化

也就很小，但当机会有了大的变动，行为也会随之变化，只要这个机会诉诸了人类的真实动机。

对认知盈余的利用使人们得以用更慷慨、更公开、更加社会化的方式来表现自己，而不再保留自己原有的身份，比如用户和电视迷。这种变化的原材料是我们的空闲时间，这样的时间我们可以用来投入到各个事业中去，从娱乐到文化变革。然而，如果我们需要的只是空闲时间，那么现在的变革半个世纪前就该出现了。现在，我们还拥有任由我们支配的工具，以及这些工具所提供给我们的新机遇。

并不是我们的工具塑造了我们的行为，但是工具赋予了我们行为发生的可能。当今灵活变通、便宜便捷、万象包罗的媒体提供给我们各种前所未有的机会。在“媒体”的世界里，我们就像孩子一样，安静地在边上围坐成一圈，吸收着圆圈中央大人们为我们创造的一切。但现在，这个旧世界已经让位于一个全新的世界，在这里大多数形式的交流，不管是公开的还是私下的，都以某种形式可为任何人所用。尽管我们接受这些新的正在发生的行为，而且新型媒体也为其存在提供了新的方式，但我们仍旧需要解释原因。只有能帮助人们做其想做的事情时，新的工具才得以被利用。那么，到底是什么激发了这些从前作为受众的人们开始参与到媒体活动中呢？

---

[1] 2005年10月，韩国政府发布和修改了《促进信息化基本法》《信息通信基本保护法》等法规。2006年底，韩国国会通过了《促进使用信息通信网络及信息保护关联法》，规定韩国各主要网站在网民留言之前，必须对其身份证号等信息进行记录。——译者注

[2] 口袋妖怪，日本任天堂公司于1996年推出的一款游戏。——译者注

[3] 德国莱茵兰·普法尔茨州首府和最大城市，位于莱茵河左岸，正对美因河注入莱茵河的入口处。——译者注

[4] 马克辛·洪·金斯顿，又名汤亭亭，华裔美国女作家，《女勇士》是其代表作。——译者注

[5] 这一系列词都含有“publi-”这个前缀，与“public”同源。——译者注

[6] 马丁·路德，16世纪欧洲宗教改革倡导者，新教路德宗创始人。——译者注

[7] 美国著名女权主义作家兼学者。——译者注

[8] 洪都拉斯首都。——译者注

[9] 美国作家，其著作主要涉及科技、商业以及文化方面，代表作有《IT不再重要》《浅薄》等。——译者注

第3章 无酬的动机

为什么“葛洛班之友慈善组织”的参与者不仅没有报酬，还会搭上自己的钱，却乐此不疲？为什么一群业余爱好者做的连专业设计师作品的边儿都够不着的网站，会风靡美国？网络意味着我们最终发现，人们真正感兴趣的领域是如此之广阔，广阔到疯狂的地步。数字网络让分享变得廉价，让全世界的人都成为潜在的参与者。想要分享的动机才是驱动力，而技术仅仅是一种方法。

内在动机是一张包罗万象的标签，把人们可能从一项活动中获得的或基于活动本身的回报所造成的各种激励因素聚集在一起。

过去组织的门槛非常高，而如今这些障碍已经被大大削弱，我们中的任何人都可以轻易地找到志同道合者。

驾驭我们认知盈余的手段是我们获得的一种新工具，它可以使参与成为可能并给参与者带来回报。

乔希·葛洛班（Josh Groban）是受过古典训练的专业男中音歌唱家，演唱那些被称做古典混合乐或是流行歌剧（popera,pop 与 opera的合称）的歌曲，这是一种颇受欢迎的曲风——把一些歌剧的标准曲目的风格，如《圣母颂》（*Ave Maria*），融入到充满灵性的意大利和英国流行音乐，如《在阳光下》（*Alla Luce Del Sole*）、《为了你》(*Per Te*)和《举起我》(*You Raise Me Up*)中去。葛洛班非常成功，到目前为止，他的4张专辑在美国都创造了200多万张的销量。他有才华、充满激情，而又魅力四射，他的粉丝团上至奶奶级别，下至青春少女。换句话说，他所拥有的听众，用传统媒体是很难聚集在一起的，因为没有一个广播节目会覆盖如此广泛的年龄段。

这使得葛洛班写下了一个成功利用网络的故事。像东方神起一样，他的歌迷通常会网罗新的歌迷。歌迷们用一种口口相传的营销模式迅速为他做宣传。你可以在JoshGroban.com 上见到他们，在那里骨干粉丝团

称自己为 “葛洛班之友”（Grobanites）, 所有有关葛洛班的事情则被叫做“班务”（Grobania）。

如今，一个艺术家利用网络寻找粉丝的故事屡见不鲜，有意思的是，粉丝们聚在一起的时候会发生些什么。

2002年，一些“葛洛班之友”计划在葛洛班21岁生日的时候送他礼物。礼物的选择让粉丝们很为难：毕竟，他们喜欢的人是一个年轻的成年男人，并且这个男人已经得到了名望、财富和无数的仰慕。他还想要什么呢？经过“葛洛班之友”们的一番讨论，很多想法被驳回，比如一个男人需要多少泰迪熊呢？茱莉·克拉克（Julie Clarke），“葛洛班之友”之一，提出了募捐的建议，以葛洛班的名义进行一次慈善捐款。他们决定把所筹善款捐给大卫·福斯特基金会（David Foster Foundation），该基金会是一个慈善团体，由葛洛班的制作人经营，帮助弱势群体中的青年人。克拉克同意承办这次捐赠，并最终筹集到了1000多美元的善款。葛洛班很惊喜，大卫·福斯特基金会也很高兴，捐款的人也洋溢着成就感。

看到这次的成功，克拉克和另一位在筹集资金活动中认识的“葛洛班之友”瓦莱丽·索奇（Valerie Sooky）一起把筹集善款当做“班务”的一部分。每当葛洛班巡回演出的时候，他的粉丝都会在演唱会前聚在一起欢迎他。“葛洛班之友”们在每次这样的聚会时都会进行募捐，每次往往都会募集到上百美元。这类募捐使得粉丝们每年可以聚一次，但JoshGroban.com每天都在进行着募捐。因此，克拉克建议举办一场在线慈善拍卖为葛洛班明年的生日做准备。她和索奇拉来了梅甘·马库斯（Megan Markus），这个19岁的“葛洛班之友”热切希望能够帮忙设计拍卖网页。所有这一切显然都是业余爱好者的“杰作”：这是马库斯第一次做网页设计的工作，很多拍卖物都是“葛洛班之友”自己做的或是捐出来的。拍卖系统很笨拙，所有的叫价都不得不手动输入。最后，在花了几个星期学会运行不熟悉的软件之后，这些“葛洛班之友”们举行了第一次拍卖。

几天下来，他们筹集到了16000美元，比以往任何一次募捐筹到的钱都多。接着，他们进行了一场又一场拍卖。一年中，他们募集到了75000美元。为葛洛班下一个生日进行的捐款使筹款额达到了顶点，仅此一次就筹到了将近24000美元。

克拉克、索奇和马库斯意识到她们做的事情非常有意义。钱还是源源不断地进来，但当每个人都高兴地支持大卫·福斯特基金会的时候，资金却并不是由福斯特的人筹来的。因此，他们问葛洛班，他们怎么样

才能更加紧密地一起工作。这对葛洛班的律师来说是一个挑战，因为这确实是一桩新鲜事——艺人建立慈善组织通常是由艺人自身提供资金的，因此，并没有有组织地从粉丝那里接受捐赠的先例。

最终，葛洛班的律师根据501(c)3条款[1]，创建了一个非营利性的公司，并起了一个虽缺乏想象力但很实用的名字：乔希·葛洛班基金会（The Josh Groban Foundation）。其主要职能是建立了一个合法的募捐渠道，使得有慈善心的“葛洛班之友”们以葛洛班的名义募捐，使基金会得到捐款，然后分配钱款。一时间，这个公司运行得很好——“葛洛班之友”们继续募捐并且确定有价值的新的受益人（目前同基金会合作）。

到2004年，慷慨的“葛洛班之友”们发展得比基金会本身还要快，作为一种支付钱款的引擎，没人能联系到基金会中的人，甚至连一个邮箱地址都没有，而随着“葛洛班之友”人数不断增加，内部管理问题也变得更加复杂。当组织在规模、年限、抱负上增长的时候，类似的事情总会发生。对“葛洛班之友”来说，三个问题同时出现了。建立者探讨着该怎样处理新出现的复杂情况：他们是应该变成乔希·葛洛班基金会的志愿者分支还是成立他们自己的组织？经过一年多的讨论（临时性的小组经常会在一起讨论），他们是粉丝、想要联系更多的粉丝这一事实左右了他们的决定。“我们是他们中的一员，他们认识我们，他们相信我们。”后来索奇跟我解释的时候这样说。最终，他们建立了一个自己的非营利性组织——“葛洛班之友慈善组织”（Grobanites for Charity）。

最初的生日募捐和开始时的社会责任最终促使了两个组织的建立，目前两个组织组成了一个整体行使职能：“葛洛班之友慈善组织”筹集资金，“乔希·葛洛班基金会”分配资金。

与传统的慈善机构相比，“葛洛班之友”的一切都背道而驰。通常的非营利组织，像“救助儿童”（Save the Children）和“塞拉俱乐部”（Sierra Club），都是先建立组织，再招募成员；先成立机构，再筹集钱款。“葛洛班之

友慈善组织”却是先有成员，再有目标，在成立机构之前，其成员就已经在筹集善款了。并且，建立者甚至是在他人解决了所有的法律问题后才成立机构的。

葛洛班之友的成功接踵而来。其他的“葛洛班之友”团队也开始做慈

善工作。“葛洛班之友为非洲”是“葛洛班之友慈善组织”下的一个尚未被承认的分支机构，为对抗非洲的贫穷和艾滋病而努力。这个团队是在葛洛班全球巡回演出第一次到南非之后建立的。在那里，葛洛班见到了纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela），并宣布为了非洲儿童支持慈善事业。“葛洛班之友”中准备欢迎他到亚特兰大巡回演出的一队人决定，为了葛洛班的这个目标单独组成一个机构，同其他“葛洛班之友”以及乔希·葛洛班基金会紧密合作。至今，“葛洛班之友为非洲”已经筹集到了15万美元的善款。

对于“葛洛班之友慈善组织”来说，最重要的问题不是“他们哪儿来的时间开展慈善事业”，我们知道“葛洛班之友”有自由的时间，也能够在他们想要联系媒体的时候与媒体联系上。“他们怎么协调各个团队？”这个问题也不重要。该问题的答案我们也很熟悉：JoshGroban.com为人们提供了一个聚会、分享想法和目标、彼此鼓励的场所，也给予他们一个招募志同道合的“葛洛班之友”的机会。

令人迷惑的问题是“为什么”。为什么这些女性把筹集钱款放在第一位？为什么在乔希·葛洛班基金会已经存在的基础上，“葛洛班之友慈善组织”还会成立一个单独的机构？这可不是“大笑猫”，经营“葛洛班之友慈善组织”是一项艰巨的工作。参与者不仅没有报酬，还会搭上自己的钱。所有的事情都是在网上进行的，是什么促使人们为了没有明显回报的东西放弃自己的时间和金钱呢？

热爱胜于金钱

1970年，罗切斯特大学（University of Roshester）心理研究专家爱德华·德西（Edward Deci）做了一个非常简单但却至今仍有争议的实验。

这个实验是在一种名为“索玛”（Soma）的解谜游戏的基础上进行的。索玛立方体是一个木质立方体，能分为7小块。每块的形状都是唯一的，有T型，L型等。这7小块只有一种方法才能组成一个大立方体。此外，它们也能组成数以百万计的其他形状。索玛立方体的玩法是对照着要组成形状的图纸，然后把这7小块组装成图纸中的形状。实际做起来比听上去要难。德西正是基于这种玩法来开展他的观察的。

实验伊始，德西把索玛木块和能用它们拼成的三四种形状的图纸给实验参与者们。当被试（都是男性）熟悉了那些小木块时，德西便让他们把这些木块拼成图表中那三四种形状，但没有告诉他们如何组装。德西对数十组被试都重复了这个过程，所有被试都以为组装这些形状就是实验本身。事实上并非如此。在做出说明并对被试们观察了大半个小时后，德西会离开教室，告诉参与者们休息一下并等他回来。在他离开教室的时候，德西通过一面单面镜对被试观察了整整8分钟。被试们在这休息的8分钟内的行为才是实验的真正内容。

当德西不在的时候，被试们可以自由活动。德西在实验室里放置了杂志和其他设施（因为那是20世纪70年代，因此杂志包括《纽约客》《时代》和《花花公子》，外加一个烟灰缸）。尽管这些东西很容易拿到，但仍有很多被试继续自觉地玩着这个解谜游戏，在这8分钟里他们平均花4分钟在索玛上。德西返回后便解散了被试，记录下他们在休息时的活动，并以此做为实验的参照。

而后德西邀请同一批被试进行了第二批索玛解谜，但其中有一点不同。这次他让一半人和上次一样解谜；而对于另外一半，他告诉他们每拼出一个图案就能得到一美元（在那个年代一美元对参与实验的学生来说很值钱）。同样他们会被要求休息，留在实验室里被秘密地观察8分钟。那些知道立方体可以成为他们潜在收入来源的被试平均比他们先前在休息时间钻研索玛立方体的时间多了1分钟。

然后德西又做了第三个实验，这次他只是简单地重复了他最初做的那个实验：所有被试都被要求组装图案，并且没有人会得到收入。在这

个阶段，尽管他们每人都收到同样的指令，但那些在前一个实验中获得收入的人们，在休息时对组装图案的兴趣比他们能获得收入时的情况明显下降。他们在索玛上花的时间平均下降了2分钟，也就是说在收入被剥夺后，他们的关注时间下降了两倍，正如当收入被计入实验时，他们的关注时间上升了两倍一样。尽管在第一个实验中他们会自觉地玩这个解谜游戏，但当他们又一次有机会自觉玩游戏时，先前获得收入的记忆很轻易地就降低了他们的兴趣。

在心理学文献中，为了阐释自愿参与而设计的实验被称为“自由选择”（free choice）测试——当某人能控制自己的行为时，他有多大的可能会表现出一种特定的行为？德西的索玛实验发现，解谜游戏的报酬会降低同一行为的自由选择度。

德西的结论是，人类的动机并不纯粹是附加性的，为了兴趣而做事和为了报酬而做事是截然不同的。这个实验证实了一个心理学理论，动机分为两大类——内在动机和外在动机。内在动机能让行为本身就成为一种回报。在索玛立方体的案例中，那些在休息时继续解谜的参与者们很明显是被拼装成功的满足感激起了兴趣。而对外在动机来说，回报来自于行为之外，而不在于行为本身。报酬就是外在动机的一个经典例子，这也正是为什么让参与者通过拼装图案来得到报酬的原因所在。

得到丰厚的报酬可以让原本不受欢迎的行为变得受欢迎和划得来（因此社区里才能雇用到垃圾工）。但德西的实验提出，外在动机并不总是最有效的动机，增大外在动机实际上可能降低内在动机。他断定，像得到报酬这样的外在动机能驱逐像喜欢该事物本身这样的内在动机（一种动机驱逐另一种动机的概念也存在于关于电视观看的文献中——看电视驱逐了社交活动）。

自那以后，其他研究者也开始了对驱逐效应（crowding-out effect）的研究并得到了类似的结论。

1993年，布鲁诺·弗雷发现，当瑞士居民被问起，如果政府要在他们的生活区域里建造一座核废料贮藏库，他们是否会赞成该计划时，对这个问题的赞成和反对之声基本持平。当弗雷改述了这个问题，告诉他们如果建造废料贮藏库，那么政府可能给他们发放补贴时，民众态度反

而变成了以三比一的比例反对这个计划。当建立废料贮藏库变成一种能获得政府补贴的行为，而不是一种公民义务时，这种行为不受欢迎的程度上升了两倍。

弗雷和他的同事洛伦茨·戈特（Lorenz Goette）最近的研究表明，在真实世界中，当钱被用来作为志愿行为的回报时，它会降低志愿者贡献的平均劳动时间。马克斯·普朗克考古人类研究所（Max Planck Institute for Evolutionary Anthropology）主任迈克尔·托马塞罗（Michael Tomasello）最近出示了一些实验性证据证明，把外在的报偿和14个月大的婴孩喜欢的活动联系在一起，而后又将其取走时，这种驱逐效应在他们身上也会发生。

出发点是兴趣还是金钱，会让人们在做事时表现得不一样，这一观点似乎并不会让那些既有工作又有业余兴趣的人感到惊讶，然而心理学界却有很多人认为德西的结论并非真理。1970年，人类动机理论以及在教室和工作场所对报酬的实际应用，常常基于简单的刺激观念——对现有活动增加新的酬劳能让人干得更多。这一构架几乎没有对不同的动机进行区分，并且现钞始终是一种具有最多功能的刺激因素。德西关于酬劳能驱逐其他动机的结论对已有理论和实践是个公然的违抗，他对驱逐效应的实验和其后的研究提出了一种学术性异议，这一异议一直持续至今。

1994年，阿尔伯塔大学（University of Alberta）的朱蒂·卡梅隆（Judy Cameron）和大卫·皮尔斯（David Pierce）分析了一系列实验参与者完成各种任务并获得报酬的研究结果。他们的元分析（将多个研究结果进行分析的称谓）彻底否定了这种驱逐效应的存在。德西和他的研究伙伴理查德·瑞恩（Richard Ryan）于1999年做出回应，他们指出卡梅隆和皮尔斯的分析中包含了许多诸如“若你支付报酬，人们就会被激励着去完成他们不感兴趣的任务”这样的研究，这些结果本就毫无争议。而德西所调查的是内在动机对一件参与者感兴趣的事情的影响。德西和瑞恩自己的元分析在去除了一些令人厌烦的任务后，又一次发现了驱逐效应。卡梅隆和皮尔斯在2001年的第二次元分析中承认对自由选择的驱逐效应可以在外在动机介入的时候产生。尽管如此，卡梅隆和皮尔斯仍

对驱逐效应在真实世界中是否重要保持怀疑。他们关注的主要是院舍式环境中出现的报酬，譬如学校和工厂。对他们而言，驱逐效应似乎集中在人们有很大自由来选择自己行为的环境中。因此卡梅隆和皮尔斯认定虽然驱逐效应是真实的，却也是小众的。毕竟，有多少地方能让人们对行为的自由选择仅仅和自己有关？

然而，在一个自由时间和才能已经是相互联系的资源的时代，这个问题的答案是“到处都是”。

自治和胜任感

德西对于内在和外在动机以及金钱驱逐兴趣的理论框架，很清晰地解释了葛洛班之友慈善组织。当涉及到对善款去向的决定时，慈善机构间的差异非常大：有多少钱能流入实际受益人手中，有多少用于日常运营花费，其中包括机构管理人的薪水。美国慈善协会（The American Institute of Philanthropies）把那些将募集到的善款的40%作为运营费用，另外60%用于慈善事业的慈善机构定义为合格——不糟糕，但也不算好，而运营费用控制在15%，捐献出85%善款的慈善机构则可以被评为优秀。那么葛洛班之友慈善组织呢？他们会提取从伙伴中募集而来的善款的百分之多少用于运营呢？答案是百分之零。他们卖很多力气，但并不从中获得薪水，甚至愿意投入尽可能多的时间和金钱。葛洛班之友慈善组织并非一种偶然形成的热爱，而是经过设计和“共同努力”（incorporated）的热爱行为。实际上“共同努力”这个词就是“付诸实践”（embodied）的意思——共同努力就是一个群体将努力和目标付诸实践的具体表现。

内在动机是一张包罗万象的标签，把人们可能从一项活动中获得的或基于活动本身的回报所造成的各种激励因素聚集在一起。德西把两种内在动机标注为“个人的”：自治的愿望（指决定我们做什么，怎么做）和有胜任感的愿望（指能够胜任我们所做的事）。在索玛实验中，在休息时间仍然继续组装那些方块的学生就是受到自治的愿望（工作在他们掌握之中）和有胜任感的愿望（索玛立方体是一种通过持续努力就能在技术上有所提高的游戏）的推动。这一发现在游戏中十分典型。一个关于电子游戏的研究表明，最吸引玩家的并非游戏中高仿真的画面和暴力场景，而是玩家在精通这个游戏后能够控制并胜任它的感觉。

另一方面，通过组装方块来获取报酬的那一组人的内在动机消失了。他们对于自治的感觉由于可以预见的外在动机的出现而被驱走了。同样，基于胜任的愉悦感一旦被报酬所影响，就不再成为一种愉悦。当

他们提高解谜能力是出于增加报酬的目的时，那么基于游戏本身来完成同样的任务就失去了足够的价值，这也就破坏了人们的自由选择。

同样地，葛洛班之友慈善组织和乔希·葛洛班基金会也并非仅仅在合同和薪水方面有区别。这两个组织在保留葛洛班之友内在动机的方式上，每一个方面都不一样。

例如，葛洛班基金会甚至没有自己的网站，它只在JoshGroban.com网站上有一个登载简讯和新闻稿的小小板块，干净、专业、充满极简主义。而葛洛班之友慈善组织的网站看上去则完全不一样，它就像1996年那个年代匆匆建立起来的东西，一圈套一圈，这种调调在早年的网站设计中很普遍——手绘的心形列表，提示浏览部分的彩色标签，等等。换句话说，它看上去很业余，而实际上它就是由业余爱好者创立的。它不但“不专业”，而且是出于“业余爱好”这个词的本意而被创立的：某人出于热爱而做一些事情。

马库斯从十几岁时开始就一直为葛洛班之友们设计网站，最早的拍卖网站就是她的第一项成就，为葛洛班之友慈善组织设计网店是一笔很可观的学习经验。在工作中学习，看上去可能和感觉到胜任感的愿望背道而驰，但是胜任感是一种移动目标。

接手一项过于庞大繁复的工作可能会让人泄气，但接受一项过于简单、毫无挑战的工作同样令人感到无趣和无精打采。胜任感最容易产生于当工作处于能力范围边缘时。“我自己完成了一件不错的事情”的感觉总是比“请专业人士替我完美地完成了这件事”的感觉要好得多。

这种效果很普遍。追溯到最初的网络年代，一个叫做Geocities的网站为它的用户提供个人主页，人们可以在主页上发表文章、图画和照片等任何东西给别人看。这个网站启动的时候，我正在纽约为一家网络设计公司管理制作部门，当时我很确信Geocities会倒闭。我看到过为了设计一个有用的网站而进行的大量工作，从导航、设计到排版，我知道一群业余爱好者做的东西甚至连专业设计师作品的边儿都够不着。当时网络上遍布专业网站，没有人会想要他们那些看起来平淡无奇的页面。

我对于Geocities网页设计水平的判断是正确的，但对于它的流行程度，我的判断大错特错。它很快就成为了当时最受欢迎的网站之一。我当时没有理解到的是，设计水平并不是衡量一个网站的唯一标尺。网页并不仅仅需要单一的品质，它们需要各方面的品质。设计简洁固然很好，但其他方面的品质或许更重要，例如亲自完成一件事的满足感，或

在完成事情的过程中学到了东西。人们不会主动寻求糟糕的设计，这只是因为大多数人并非好的设计师，但这不会让他们停止自己创造事物。自己创造的事物就算很普通，和消费别人创造的质量上乘的事物相比，它仍然有一种与众不同的吸引力。我对于Geocities所犯的错误，源自于我以为业余爱好者们除了消费以外不会做任何事情——那也是我最后一次犯那样的错误。

成员资格和慷慨

2006年，哈佛大学法学教授尤海·本克勒（Yochai Benkler）和纽约大学教授海伦·尼森鲍姆（Helen Nissenbaum）写了一篇标题长得让人一口气读不下来的论文：《基于公地的对等生产和美德》（*Commons-Based Peer Production and Virtue*）。“基于公地的对等生产”是本克勒称呼那些依靠志愿贡献来运营的系统的术语——那些依靠认知盈余的系统。他们在文中对这种参与所依赖和鼓励的积极特性进行了阐述。和德西一样，本克勒和尼森鲍姆关注个人品性，如自治和胜任感。不同之处在于，德西的索玛立方体实验主要关注个人动机，而他们则花了大量时间在一种只有我们成为团体中一员才能感觉到的动机——社会动机上。他们把社会动机划分为宽泛的两大类：一类围绕着联系和成员，另一类则围绕着分享和慷慨。

在观察了一些参与性的例子，尤其是同伴们通过分享进行的软件开发（此一模式叫做开源软件）的例子之后，本克勒和尼森鲍姆认定社会动机能加强个人动机；我们新的传播网络鼓励成员加入和分享，两者无论从自身还是对外部来讲都是有益的，并且它们也能为自治和能力提供支持。德西早先的索玛立方体实验的确抓住了这一效应的一条线索：像“你很棒”或者“你玩这个游戏比平均水平好多了”。这些完成索玛立方体解谜后的口头回报能让他们更好地完成解谜，这种改进甚至在口头反馈结束后仍能持续下去。口头反馈似乎就像另一种外在报酬，如同金钱一样。然而当它被很真诚地表达出来，并且出自于某个接受表扬者所尊敬的人之口时，它就成为了一种内在回报，因为它的形成依赖于一种联系的感觉。

组织的社会形式甚至可以影响到那些看上去最私人化的议题。凯瑟琳·斯通（Katherine Stone），一位为遭受焦虑症的妇女谋求福利的倡议者，注意到了近来越来越多的产后志愿团体通过Meetup.com网站组织起来，该网站提供的是一种用互联网来协调真实世界中具有相似兴趣者在线下会面的服务。斯通将这种快速增长的现象解释为：“经历产后抑郁

症的妇女想要并且需要和其他与自己一样的妇女谈心、分享，来证明她们不孤单，来证明她们会康复。”想要分享的动机才是驱动力，而技术仅仅是一种方法。

对于个人和社会动机的反馈环可以应用于大多数认知盈余的使用情形，从维基百科，到拼车网站PickupPal，再到葛洛班之友慈善组织。葛洛班之友们的捐赠者和支持者们得到了两种信息：我这么做了和我们这么做了。

在成员和分享方面产生变化的潜力表现在葛洛班之友网站的设计上。现如今，设计一个网站似乎和形成成员归属感关系不大，但由业余爱好者设计的东西，实际上可能比专业设计师的设计更好地创造了成员环境，恰如“大笑猫”网站所传达的信息：你也能玩这个游戏。

作为一种类比，想象一下你在《美丽住宅》和《美好家园》杂志中所看到的各种厨房，它们的设计十分完美，所有的东西都各就各位，所有的东西都井井有条。我的厨房不是那样的。（没准你的也不是那样。）但如果你是一次宴会的客人，你可能都不敢踏入一个像《美丽住宅》里那样的厨房，因为它的设计实际上并不是在向你大声喊着“进来帮忙吧！”另一方面，我的厨房大声喊出的是“如果你愿意的话，你不必因为自己拿着刀切胡萝卜块而感到不安。”

马库斯的葛洛班之友慈善组织网站也沿着类似的方向发展。它的设计和JoshGroban.com相比显得不怎么高雅，但它无论是形象还是气质看起来都非常有魅力，这个网站的方方面面都体现着这种魅力。首页上各种各样的链接和你想象的差不多——捐献、拍卖、关于我们，等等。此外还有一个叫做“感谢您”的部分，看上去像这样：

> 特别感谢……
>
> ·莎丽，她慷慨地贡献出自己的时间来编织款式新颖的运动衫、T恤衫和无檐小便帽来为慈善筹钱。
>
> ·艾伦，她捐献出乔希（和大卫·福斯特）的肖像，为慈善筹得数千美元。
>
> ·琳达，她制作了我们葛洛班之友慈善组织的卡片,并把这些感谢卡片寄给大卫·福斯特基金会的捐赠人。

它以这样一种形式持续了一段时间，指名道姓地感谢了超过350人，该页面还引导读者说：“如果我们遗漏了任何一位，请告诉我们。”

任何伟大的成就都是由一定数量渺小的工作积累而成的，而感谢页面中所展示的为人们提供了一种激励，使他们完成某项工作并非是因为这些工作需要完成，而是因为他们明显对组织存在价值。人们具有做某项具体工作的动机，而不是作为普通志愿者去做任何需要他们去做的事情。

波利安·帕特森（Pollyann Patterson）寄出了大量的钮扣和磁铁（葛洛班之友们喜欢钮扣和磁铁），因为她做得又多又好，因此在这个圈子里逐渐闻名起来。在“关于我们”的页面中，人们说她能协调“纽扣和磁铁”，对她的感谢上写着“波利，只要我们需要时，就会为了葛洛班之友慈善组织寄出所有钮扣和磁铁”，这样的赞誉是公共黏合剂的一部分，能让葛洛班之友们继续完成更大量、更艰难的筹集善款工作。正如西塞罗在2000年前所说的那样：“感激并非世上最伟大的美德，但却是其他所有美德之母”。

如今这一长串感谢从文字上看可能过于矫情，但它们在实践当中的成功是毋庸置疑的。自2002年开始，葛洛班之友已经筹集到超过100万美元善款，并且把这笔钱百分之百地用在了慈善事业上。对于一群业余爱好者来说，这样的成绩已经相当不错了。

尽管葛洛班之友的环境与众不同，慈善事业的变化却再寻常不过。在业界领先的葛洛班之友手把手地做所有工作，譬如设立一个普通的拍卖网站，把它变成一个募集资金的自定义平台，等等。然而现在，一些服务的兴起使建立慈善网站变得更容易了。facebook上有一款叫做Causes的应用程序，可以让用户为慈善事业进行募捐：上面罗列着多达350000项慈善目标，已累计招募到上百万用户，获得数百万美元善款。Aflac,亚特兰大儿童医疗保健机构下属的一家癌症中心，已拥有逾百万facebook成员。很多网站的建立目的都是为各种慈善机构募集善款，例如为了教育事业而建立的DonorsChoose.com，又如Firstgiving.com这样的非营利在线平台。

很多其他网站致力于协助用户贡献时间、专业技术和金钱。

例如NetSquared.org为致力于全球援助和发展的非政府组织提供支持，Idealist.org帮助人们寻找在当地社区发展的机会，而Care2.com则为环保方面的创举提供支持。小额信贷网站Kiva.org把从散户处募得的善款作为资本借贷给发展中国家的人们，2008年它的资金募集很成功，以至于超越了网站帮助潜在受益人的能力，Kiva需要贷款的项目告罄，不得不婉拒捐助者的捐赠。有一些人直接贡献出他们的时间来进行慈善活动，就像BeExtra.org的一些特别用户，他们用手机来标注照片，照片内容包罗万象，从博物馆展品到环境恶化的记录均有涵盖。

这些新型慈善模式不仅依赖于那些将我们彼此联系，让我们贡献时

间、才华和金钱的工具的存在，它们也依赖于我们有足够的动机去这么做。

业余动机和公共规模

技能只在有的情况下可以被用来区分“业余爱好者”和“专业人士”，然而动机却总能对两者加以区分。“业余爱好者”这个词源于拉丁语amare，意为“热爱”。业余爱好的精髓在于其内在的动机：业余爱好者做一件事是源于对它的热爱。这种动机也会影响到业余爱好者们进行团队合作的方式。让一大群人保持关注可以是一项全职工作（简而言之，这正是中层管理存在的原因）。将群体组织成一个有效的整体极其困难，组织达到一定规模后，就需要专业的管理了。作为回报，职业经理人需要薪水，薪水则来源于收入、簿记和其他正规组织所需要的一切要素，这就意味着，一群关注某件事的人，和一个由一群关注这件事并一起为之奋斗的人们所组成的组织间存在着天壤之别。

和以往一样，一项活动的高门槛会降低参与的人数，而在大规模协调上的障碍也极大程度地将业余爱好者和专业人士区分开。源于热爱而做某事的人们，无论是捐赠、制作音乐还是从事某种爱好，通常会默默无闻地做事。教堂地下室、公共图书馆、活动房和车库都可以成为业余爱好者团体的家园。专业活动可以更多地为公众所见（并且实际上，很多专业团体无论在市场还是媒体上都将寻求公众可见度作为一个清晰的目标）。这让我们习惯于两种行为模式：行为源自内在动机的人们——业余爱好者，在相对私密的环境中活动，而源自外在动机的人们则在更公共的场合中活动。

尽管如此，我们现在仍然看不到业余爱好这一动机和私密行为模式间存在任何联系。但实际上，对于有组织行为的旧有约束强迫这些现象聚集成一种消极选择：将内在动机公之于众需要大量工作，因此大量业余爱好者宁愿选择不从事公共行为。我们总是想要让自己独立自主、有能力和相互联系。如今社会化媒体已经成就了一种环境来实现这些诉求，而不是压制它们。一个活动于教堂地下室的全部都由志愿者组成的慈善团体曾经和一个专业的慈善组织在接触公众方面有所不同，然而如今两者的网站已经一样易于访问了——GrobanitesForCharity.org和

DavidFosterFundation.org。业余爱好者建立的网站或许不像经过专业设计的网站那样吸引人，但是一个曾经被用来区分业余和专业的关键障碍已经被去除了。

回溯协调团体行为还很困难的年代，那时大多数业余团体规模小，也不够正式。而如今我们拥有一些工具，能让团体中的人们彼此取得联系并分享思想和行动，于是我们就能看到一种奇怪的新组合：大型、公众的业余组织。个人能更方便地公布他们的兴趣爱好，同时团体也可以更容易地平衡业余爱好这一动机和大量协调一致的行动。

协同合作的地理距离也在引人注目地向外延伸。当莱纳斯·托瓦兹（Linus Torvalds）第一次为创立后来成为Linux操作系统的软件系统而寻求帮助时，他仅仅收到了一小部分回复，但它们却是来自世界各地的潜在参与者。同样，茱莉·克拉克、瓦莱丽·索奇和梅甘·马库斯在创立葛洛班之友慈善组织时都住在不同的地方，但这并没有阻碍她们创立一个后来筹集到100万美元的慈善机构。

我们已经习惯用“全球化”这个词来表达“极大”的意思——例如，全球化公司就比国家级别的公司来得大，全球市场比地方市场拥有更多参与者，等等。但出现困难时，“极大”也成为了一种副作用——在大组织很难管好，并且越大就越难管好的情况下，一个组织在“走向全球”之前不得不先变得十分庞大（工商管理学硕士课程中经过变形的说法）。但组织并不以大小，而是以范围作为必要因素。既然现在协同互动的障碍已经不复存在，那么完全有可能出现一种微型全球性组织。尽管地理位置仍具一定重要性，但它不再是参与与否的决定性因素。

动漫迷志愿者经常会通过网络以一种“字幕组”（fansubbing）的形式为日本动漫添加英文字幕。字幕组网络的规模与生俱来就很小，但却是全球性的，不同字幕组会关注特定的一些动画片或动漫艺术家。雅虎网罗列了一个阶段性肠炎患者的邮件列表，为他们提供一个分享焦虑和病例的地方，这个活动有数百名积极参与的成员，他们分布于欧洲、北美和亚洲。在线手工制品集市Etsy也拥有来自世界各地的商户。2008年，

美国对法律进行了修改，颁布了《2008年消费品安全改进法案》（*Consumer Product Safety Improvement Act of 2008*，简称CPSIA），要求对衣服和玩具进行更多化学测试。通常来说，这种变化会迫使每个手艺人都去CPSIA上查看相关信息，但Etsy不仅为卖家提供了虚拟店面，还为他们提供了虚拟的对话空间。卖家论坛中发出了一些类似于“关于CPSIA你所要知道的所有事项”和“CPSIA测试——让你承受得起”的会话讨论。这些会话吸引了来自英国、加拿大、澳大利亚和美国的参与者。他们中没有人具备贸易合规事务方面的律师技能——几乎所有人都是毫无律师技能的个体手艺人，但他们相互协作，很快便了解了这部法案的目的和效果，甚至将其传遍了世界。若没有社会化媒体，他们根本不可能做到这些。

放大渴望的反馈循环

如果内在动机存在于人性之中最基本的部分，满足内在动机也会使我们得到满足，那么满足那些动机所使用的工具就应该被推广。特别是如果社会化媒体在较低的成本下为创造和分享提供了一个平台，那么即使满足感只持续很短的时间，参与活动给内在动机带来的回报也应该会增加。这正是现在所发生的事情。

维多利亚·韦斯特海德（Victoria Westhead）是我的一个学生，她记录了被她称做数字化民间艺术的新艺术形式的崛起——业余爱好者做出的文字、声音和图像作品有趣而招人喜欢，并被用来在业余爱好者中间传播，而不是正式发表。数字化民间艺术通常采用混搭（mashup）的形式，把现成的材料融入到新的东西中去。（“大笑猫”就是这种混搭的例子：一个人把文字说明加到现成的图片中去。）

基本上从有计算机开始就有数字化民间艺术了。在计算机有显示屏之前，最原始的形式是ASCII艺术，它的历史可以追溯到20世纪60年代中期。ASCII（美国信息交换标准码）描述了计算机打印字母和数字的方法。ASCII艺术是按照黑白成像的方法打印字母和数字，当在一定距离外看的时候，图像就会凸现出来。数字化民间艺术随着网络传播开来。很多动画片只是随着音乐动，而不是真正的同步——一个舞动的婴儿和一只跳动的仓鼠竞争，看谁能更好地改编著名的电影片段。这些艺术品漫无目的地通过电子邮件和其他社会性工具传播，人们只是因为好玩而分享它们，然而很多作品最终还是传到了数百万观众手中。

数字化爱好的传播看起来并不是很重要，一部分原因是我们被教育说，业余的兴趣即便不值得高度怀疑，也多多少少有点荒谬。20世纪70年代的美国，也就是我成长的年代，尽管没有人对我明说，我也知道成年男人造火车模型和成年女人打丝结，都被暗自公认为值得怜悯的事。与此同时，每天花时间看《帕特里奇一家》和《脱线家族》（*The Brady Bunch*）[2]（像大多数人一样，那是我的一个任务，就像是我的工作），倒是非常容易让人接受的。

不管我十几岁时看待其他人兴趣的态度是怎样的——只有失败者才关注业余爱好，而电视则适合每个人。业余爱好者和手艺人继续在地下室里工作着。他们的动机是非常个人化的：他们渴望自治和拥有胜任感。社会动机——对成员资格和共享的渴望，在此不再是最主要的动机，而这种情况的出现仅仅是因为经济学家口中的“发现成本”（discovery cost）过高。对于业余爱好者来说，他们很难弄清身边谁对火车模型和丝艺感兴趣。

的确，哈佛社会学家罗伯特·普特南（Robert Putnam）在他1995年出版的《独自打保龄球：美国社会资本的衰落》（*Bowling Alone: America✔s Declining Social Capital*）一书中证明了第二次世界大战后美国社会联系领域广泛性出现了令人难以置信的下降，从参加业余爱好小组的密友数量到业余运动队的参加者（如普特南书名中提到的保龄球）都可反映这一下降。普特南认为这一社会资本的减少是郊区化、较长的上下班往返时间和看电视时间的增加导致的。

如果新的交流工具能够允许我们释放压抑的愿望，得到的效果会像酒塞爆出一样。我们潜在的对自治和胜任感的满足将很快释放出来，然后稳定在一个新的水平上。但事实却并非如此。业余爱好者作品和机构的流动远没有稳定下来，而是持续增加。因为社会化媒体也为我们对成员资格和分享的内心渴望带来了回报。

像电视这样的广播媒体的确满足了人们的某种需要，但是那些他们不能很好满足的需要变得很难被看到，最终也就很难被想象了。现在，那些愿望又重新出现，因为社会化媒体使它们找到了表达路径，并且可以为所有人看到。还有一个原因是，在一个反馈循环中个人动机和社会动机可以互相放大。沉溺于对成员资格和共享的感觉中，会增加我们对更多连通性的渴望，而这又会增加表达。如此循环，终有一天，我们会达到一个新的参与业余爱好和消费的平衡，但是由于大规模的合作项目和共享空间在20世纪还无法真正实现，要达到这种平衡还有很长的路要走。

社会化媒体也会把发现成本降到低点：网络途径允许你在任何时间寻找到世界各地同样喜欢做火车模型和打丝结的人，还有设计纸飞机的人，打扮成动漫人物的人，练习智识瑜伽（jnana yoga）的人，织袜子的人，爱好拍摄公用电话亭的人或是烹饪加泰罗尼亚菜[3]的人，等等。正如我纽约大学的同事尼古拉斯·米尔佐夫（Nicholoas Mirzoeff）所指出的，网络让我们一直惊讶的原因很简单：“网络意味着我们最终发现，人们真正感兴趣的领域是如此之广阔，广阔到疯狂的地步。”

强烈介意其他人认为不那么重要的东西的人很容易被嘲笑。深具讽

刺性的报纸《洋葱》（*The Onion*）有时刊登一个叫拉里·格罗兹尼克（Larry Groznic）的自称无所不知的书呆子的言论，他维护的是极客（Geek）[4]文化。仅其标题读起来就像是强迫症的典型展示：《当你准备好严肃地谈论绿灯侠（Green Lantern）[5]的时候，你有我电子邮件的地址》《我对Muppets提线木偶[6]的鉴赏水平比你高多了》《现在，人们比以往任何时候都更需要〈回到未来〉（*Back to the Future*）的同人小说》。有趣的是，任何特殊团体内部关心的东西在外人眼里似乎都是毫无价值的，但是对于有着共同爱好的团体内部成员来说，其他人眼里不值得花时间考虑的东西却是他们最在意的东西。如果你想见到这个效果，找个报摊，买本有着你并不感兴趣的主题的杂志。如果你喜欢《时尚》，那就买本《枪与军火》。如果你喜欢《高尔夫文摘》，或许该拿本《老虎斗》（*Tiger Beat*）[7]。一边读一边设想一下喜欢这本杂志的人会怎么看你的喜好？

在一个发现成本较高的世界里，真正关心木偶或写了《回到未来》同人小说的人们很难找到有相同爱好的人，他们没有交谈对象，没有学习对象，更没有炫耀对象，所以他们也就不可能充分发挥这些兴趣。然而，在一个发现成本较低的世界里，对某些事物感兴趣的人们能够相互发现、彼此互动，远离大多数与他们没有同感的人。

业余爱好者使用公共通道，通常不是为了触及尽可能多的潜在读者，而且是为了寻觅同类人，正如葛洛班之友慈善组织是为了接触更多的葛洛班粉丝一样，而那些并非葛洛班粉丝的人也可能向葛洛班之友慈善组织捐款，当然，这种情况绝不会经常发生。现在的情况是，使用针对所有人的通道，比使用更有针对性的途径，更容易找到葛洛班的粉丝（这里的针对性途径是指从广播媒体角度来界定的目标人群）。这种“公开找知己”的战略，使得公众可获取的素材数量得到了空前增加，尽管这些素材并非特意面向他们。素材发布者这么做不是想要寻求一般读者，而是希望借此找到灵魂伴侣，与之交流，而这种交流又往往限制在彼此认可且有别于外部世界的文化标准之内。

想想FanFiction.net的网民吧，这些人喜欢以现有小说中的虚构世界为背景创作新故事。各个社区中最富有创造力的当属以哈利·波特宇宙为背景写故事的人了。

FanFiction.net上目前已经积累了50多万个有关哈利·波特的故事，还有更多的故事发布在其他网站，如FictionAlley.org和HarryPotterFanFiction.com。很多故事甚至超过了十万字，基本上与J. K.罗琳（J.K.Rowling）原著小说的长度相同。Fan-Fiction.net不只单纯地汇集故事，它称得上是一个提供持续对话交流机制的网上社区。如果“感谢您”是葛洛班粉丝团中的价值象征，那么“关注”便是同人小说世界里的货币，而像“请阅读和评论我的故事”这样常见的请求，已经被精简成为“阅读＆评论”（read and review, R & R）。

像所有的社区一样，同人小说的世界有时候也会由于违反文化规范而变得鸡犬不宁。在哈利·波特社区，一个笔名为卡桑德拉·克莱尔（Cassandra Claire）的同人作者被指控从幻想小说作者帕特里夏·迪安（Patricia Dean）的两本书中抄袭了某些段落。公然全盘侵犯版权的一群人竟然会关心剽窃问题，这看起来可能有些奇怪。但事实是，他们确实而且非常关心剽窃问题。不能够把信誉归于有功之人，在这个社区里就是犯罪，就是侵犯了根深蒂固的道德行为准则而非产权。一些同人小说作者甚至在其作品开头加上了一个“合法”的免责声明，当然这个合法是要加引号的，因为这样的免责声明基本上都是千篇一律，错字连篇：

·免责声明：这些人物不属于我，但他们的个性属于我！［笑］……在某种程度上？我不知道。但无论如何，J.K.罗琳是了不起的。

·免责声明：我没有创造哈利·波特，这纯粹是一个粉丝写的故事。

·免责声明：哈利·波特不属于我，只有达纳·克雷斯韦尔属于我：)。

·免责声明：哈利·波特或其他任何角色都不是我创造的……我只是借他们用用！

作者可以合法借用其他作者创造的人物，同人小说是一种特别创意，作者可以在那些原有的虚幻故事中创造新人物或新情节而无需经过原作者的允许，律师看到这些一定会笑得把咖啡呛进鼻子里。即使写了免责声明，这些作者依然没有十足的把握，例如，有的作者声称自己“在某种程度上”拥有J.K.罗琳笔下人物的性格。就像孩子过家家举办婚礼一样，这些免责声明模仿了责任的现有形式，但却保留了不履行责任的惰性。免责声明并非没有价值，只是其价值不在于此。

在对卡桑德拉·克莱尔的另一项指控中，同人社区的内部逻辑被展示得更加清晰。她被指责以此谋利，在同人小说的文化里，这也就是指责她企图依靠自己的小说赚取钱财。随着越来越多的证据表明卡桑德拉心

术不正，借小说谋利这一指证也被证实。同人小说免责声明表明了给予公共信誉的逻辑（“J.K.罗琳是了不起的”），哪怕只是语言上的所有权。这是一个关于创意行为的“两个世界”的观点。金钱的世界，也就是罗琳所生活的世界，是一个创作者因劳而获的世界。根据定义来讲，同人小说作者没有生活在这个世界中，更重要的是，他们也很少向往居于其中。相反，他们往往选择在一个情感世界里工作，目标就是在这个特定的虚构空间之内通过一些创意之举得到他人的认可。一个健全的社区基础设施对于相互认可是必不可少的。事实上，克莱尔事件最可悲的影响之一就是它在哈利·波特同人社区制造了分裂。

从这个角度来看，同人小说作者是否明白自身的所作所为是不合法的，这无关紧要。通过公然否认自己对J.K.罗琳作品的所有权（这是从来没有争议的），他们对那些用于自己作品中的素材来源表示了尊重。他们还区分出了金钱世界和情感世界的实际差别，因为这对他们意义重大，尽管这样的区分在法庭上没有丝毫意义。在这样一个社区的界限内，社区内部的动机纯度远远比社区外部行动的合法性更加重要。

内在动机和公共行为

如果你有几周的空余时间，你可以尽情地通过邮件列表、博客、社交网络、维基百科、论坛和其他网络阅读各种观点。通过这些网络，用户只需要花上三分钟键入内容，再按一下按钮即可与全世界分享自己的想法。如果你试图阅尽所有内容，其结果只能是把自己搞得精疲力竭，而网上的内容却还源源不断。确实，在世界各地的参与者迫切参与运用这一全新公共渠道的欲望面前，你只能甘拜下风。无论你花多少时间在读看听上，其他地方的业余人士会在此期间产生更多的材料——远比你所能吸收的多得多。截至2009年末，平均每分钟上传至YouTube的视频达到24小时的长度，而Twitter每天收到的字数达到3亿。

当你看到其他人的行为举止莫名其妙时，你也许会问，他们为什么会那样？更好的问法是：他们的行为是否对自治的渴望或者对胜任感的渴望有帮助？是否对他们对成员资格的渴望或者对慷慨的自我感觉有帮助？如果你对以上任何一个问题持肯定回答，那么你或许已经有了自己的见解。如果你对上述一个以上的问题持肯定回答，你很可能已经在这样做了。

人的内在动机十分强烈，因而更趋于可以给他们带来回报的经验。在虚假的参与机会前，他们偶尔也会付诸行动。1998年，《人物》杂志在网站上要求读者在编辑选出但尚未排名的“50位最美丽的人”中，从前至后进行排名。在一个网上调查中，他们要求读者帮忙将“最好看”的与“一般好看”的人物区分开来。

很难想象还有其他比这更玩世不恭的让读者参与其中的办法。编辑们相信参与者们会内化他们的观点，并列出一个排名：莱昂纳多·迪卡普里奥（Leonardo DiCaprio）排名第一，凯特·温丝莱特（Kate Winslet）排名第二，或者管他/她是谁排第三，以此让他们的选择与观众的口味都能实现皆大欢喜。这样的投票还算一种透明化的增加流量的手段（当我们不是目标受众或者被吸引的眼球的时候，我们是流量）。但是《人物》杂志原本设想的密封的审美室还是出现了一丝裂缝，那就是额外选举这种规则。读者利用额外选举可以向不在编辑排名中的人物投票。不过由于读者很难为一位额外选举候选人争取到足够的支持来挑

战已定名单中的候选人，所以在主办方看来，这种规则也只不过是为了平息一些人的牢骚和不满，根本不会对选举结果造成影响。

或许我们可以说，在过去的情况下，读者们很难使额外选举人获胜。但从1998年起，网络为群体一致性提供了一种新的工具。因此，接下来“愤怒的醉鬼侏儒”汉克（Hank, the Angry Drunken Dwarf）就开始了他的夺冠之路，此人荣膺1998年《人物》杂志网站上举办的“最美丽的人”评选冠军。

“愤怒的醉鬼侏儒”，原名亨利·约瑟夫·纳西福二世（Henry Joseph Nasiff，Jr.）。人如其名，他是杂谈节目主持人霍华德·斯特恩（Howard Stern）广播秀的不定期嘉宾，以酒后暴怒而闻名。当《人物》杂志投票开始时，他以这个形象为人所知已经两年了。他是《人物》中那些名人们的家庭搞笑版，以完全不同于莱昂纳多和温丝莱特的容貌举止而引人注目。粉丝网KOAM.com的创始人、同时又是自诩为“媒体之王”的霍华德·斯特恩死忠的凯文·雷佐里（Kevin Renzulli）发起了为“愤怒的醉鬼侏儒”投票的运动。斯特恩又听从了雷佐里的建议，在节目中宣传这场运动。于是紧接着，各大网站留言板块和论坛的常客们注意到了这些，一时间所有新媒体形式都突然掀起了一场为“愤怒的醉鬼侏儒”投票的热潮。

代表某种权威行事一直以来都是最能激励人生的事情之一。如果能得到这种机会，人们通常都会做一些出乎他人意料的事。（有孩子的人都对这一点很清楚。）给“愤怒的醉鬼侏儒”投票给了人们一个在已有规则框架内打碎《人物》杂志预期的机会。“愤怒的醉鬼侏儒”最后以大幅领先优势获胜，赢得近25万张选票，第二名是职业摔跤手、另一个额外选举人里克·弗雷尔（Ric Flair）。迪卡普里奥，《人物》杂志最初的预期冠军，排名第三，仅获14000千张选票。

汉克的事例教会了我们一课：如果你给人们一个途径来依据自己对自治、胜任感、慷慨和共享的欲望行事，他们或许会接受的。本书中每个成功的例子都和这样那样的内在动机有关。但是，如果你只是假装给人们提供一个内在动机的宣泄口，但实际上却把他们塞进已经设定好的框架内，你可能会遭到人们的反叛。

我们都曾在私下里踽踽独行，或是与亲友为伴时，追寻过自己的内在动机。但是内在动机与个人行为之间的关系其实并不深。过去当进入公共场地非常困难的时候（就像接受另一份工作一样），大多数人都会因为嫌麻烦而不去做。有松散联系的业余爱好者也许愿意试着在公共场地中做成点什么事，但组织的门槛实在太高。而如今，这些障碍已经被大大削弱，我们中的任何人都可以轻易地找到志同道合者。驾驭我们认知盈余的手段是我们获得的一种新工具，它可以使参与成为可能并给参

与者带来回报。让我们使用这种工具的动机自古就有，而且天生存在。过去这种动机局限于私人范围，如今已扩展到公共领域。但是，要想真的做成什么事情，我们所有的这些原始本能还是要等待机遇来施展。

---

[1] 501(c)是美国国内税收法（Internal Revenue Code, IRC）中的一项条款，本条款列出了26种享受联邦所得税（Federal Income Tax）减免政策的非营利组织。501(c)3包括宗教、教育、慈善、科学、文学、公共安全测试、促进业余体育竞争和防止虐待儿童或动物等七个类型的组织。——译者注

[2] 《脱线家族》是美国20世纪70年代广受欢迎的电视情景喜剧，描写了一个组合家庭的故事，其时正值美国人的离婚和再婚比率都开始骤升的时期。这部电视剧于1969年9月26日至1974年3月8日在ABC播出。——译者注

[3] 巴塞罗那的加泰罗尼亚菜具有典型的地中海风味，被认为是世界上最健康的饮食之一。——译者注

[4] 极客，一般指对计算机等科学技术有强烈爱好的人。——译者注

[5] 1940年问世的美国漫画人物。——译者注

[6] Muppets是美国木偶剧表演家吉姆·汉森（1936－1990）在1954—1955年所创造的一群木偶形象。——译者注

[7] 《老虎斗》是一本面向青春期女孩的美国粉丝杂志。——译者注

第4章 “我们”为“我们”创造机会

20世纪70年代，一群自称“西风少年”的滑板玩家，创造了现代滑板文化；19世纪70年代，印象派画家团体聚在一起，通过互动产生出新洞见；音乐分享软件Napster的发明，既不是因为青年们比老一辈更有犯罪倾向，也不仅是因为他们胸怀分享的伟大精神。将我们的自由时间和特殊才能汇聚在一起，共同创造，做有益之事，构成了这个时代巨大的新机遇之一。谁能充分利用这一机遇，谁就能改变人们的行为方式。

20亿人通过互联网相互连接，自由时间总计高达数万亿小时，但认知盈余并不等同于这些散落在全世界的自由时间的简单相加。相反，它是所有人共有的。

方式和动机并不足以解释我们的认知盈余正在衍生出什么新用途。我们仍需要考虑机遇，即能将我们的能力实际运用到协同参与中的机会。

新的工具赋予我们新的能力，继而又使我们能为彼此创造新机会，20世纪存在的意外从而因新机会的到来而瓦解。

人人都怀有内在动机，希望能有所作为，因为做事情既有收获，又有乐趣。如今，新的交流和分享工具的诞生，让我们更加沉迷在这些动机里。然而，方式和动机并不足以解释我们的认知盈余正在衍生出什么新用途。我们仍需要考虑机遇，即能将我们的能力实际运用到协同参与中的机会。此前，这些机会都被我们白白消耗掉了。20亿人通过互联网相互连接，自由时间总计高达数万亿小时，但认知盈余并不等同于这些散落在全世界的自由时间的简单相加。相反，它是所有人共有的。要想让这些盈余的自由时间变得有用，就必须把所有人的时间都结合起来。同时，只有在适当的机遇来临时，这一切才可能被付诸实践。

我们给彼此创造机会，否则人人都不会有机会。待人友好（若不能做到始终友善，则至少要公平相待），营造良好的氛围，让团队的力量

大于个人。葛洛班之友若缺少汇聚资源的工具，或是没有把集体性的感恩作为对辛勤工作的回报，便不可能筹集到上百万美元。热爱社交和慷慨是人类的天性，即便是和科技互动时也是如此。因此，在解释人类上述行为时，将重点放在科技上的说法未免本末倒置：科技使这些行为成为可能，但并非引发行为的原因。

21世纪伊始，大量关于老年人开始使用社交工具的报道涌现，标题诸如“老年人爱上互联网”，“怪老头寻刺激：老年人都上网了，世界将会怎样？”，“老人网上寻找爱情成风”，字里行间无不流露出惊讶的语气。早在20世纪90年代中期，便有不少人断言50岁以上的人不会接受电脑和网络。在那时，如果有人问：长辈们会接纳这些让他们晕头转向的新技术吗？答案只能是否定的。但一个错误的答案是因为一个错误的问题造成的。正确的问法应该是：长辈们会采用新的方式与朋友和家人交流吗？

电子邮件本身毫无用处，就像没有人会因为电流本身而用电一样。我们需要让电流产生作用，让电子邮件发挥价值——聊聊家乡近况，分享孩子的照片，讨论、争执、恭维、八卦，传播交流各种凡人杂事。诸如《老年人竟然上网聊天！》这类文章，其背后流露出的惊讶来自于以技术手段为中心的观点，却忽略了这类交流所隐含的社会机遇。

每当令人惊讶的事情发生时，人们总希望能得到合理解释，并且我们通常愿意相信那些强调新颖性的解释。如果人们正以慷慨、公开的态度来利用空余时间和才能，那么我们就会假定新的工具——网络、移动电话、新软件等一切之前不存在的事物是引起这一态度变化的原因。技术中心论往往对于新工具的出现感到惊讶不已。不过，事情还有另外一种可能，那就是当新事物出现时，我们不是问“为什么会有这些新玩意”而是问“为什么这些新玩意让人们感到惊讶”。

人们之所以对传播工具的许多出乎意料的用途感到惊讶，是因为我们旧有的关于人性的观念过于差劲。

丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kehneman）是首位获得诺贝尔经济学奖的非经济学家，他主要研究人在何种情况下会做出不理智的经济行为，并将这一现象称做“理论导致的盲目”（theroy-induced blindness）：对世界已有的信念和看法会阻碍人们看清现实。（这也是第1章里“奶昔错误”的原理。）

如我们所见，“为什么这些人愿意免费工作”这个问题的提出是建立在人类行为主要是出于个人或经济目的这种理论前提之上的。这种理论认为：为钱办事才是合理的，因此免费劳动就需要特别的解释。禁锢于

这样的理论框架中，便无法解释为什么会有人愿意上传视频到YouTube或是编辑维基百科的条目。这里的问题其实出在对这类行为的解释上，而不是行为本身。一旦跳出问为什么人们会“免费”做这些事的思维，转而探究人们为什么这样做的原因，整个内在的（和非经济的）激励便会成为答案的一部分显现出来。

年长者使用社交工具引起的集体性惊讶，很大程度上就是由这种思维定式造成的，而与科技并没有多大关系。惊讶不仅是接收新信息那么简单，况且我们无时无刻不在消化世界上的大小新鲜事。昨日下雨，今朝晴朗，这就是新信息，但绝不会让人感到惊讶。惊讶意味着带有违背此前观念的新信息。换句话说，惊讶是旧信念被打破的感觉。在这里，让我们惊讶的是我们的假设：那些令人不悦的新兴通信技术最终将被证明一文不值。

许多有关人类使用的工具的故事，实际上讲的是人类动机。我们过分高估了电子邮件的遥不可及和难以使用，又过分低估了年长者的技术才能，甚至忽视了一个关于技术的基本事实：如果一个工具是有用的，人们就会使用它。（意外吧！）就算这个新工具和已有的存在天壤之别，但只要能帮助人们去做他们想做的事，它就一定会为人所用。长辈们为什么开始使用电子邮件并不难理解，令人费解的是，我们怎么会认为使用电子邮件只关乎科技创新，而与社会延续无关呢？

只要时机合适，人类便会有新的行为方式，过去人们一直容忍的恼人的旧行为会相继停止。

在2006年的火人节[1]上，一群精力旺盛的技术发烧友建了一个可以通过卫星打电话的电话亭。他们非常热情地邀请身边的“火人”们来免费打电话，但是只有很少的人这样做，因为大多数人不记得任何电话号码，他们没带手机，所以也无法从手机里查找号码（内华达州沙漠的部分地区没有信号，无法使用手机）。

本世纪以来的大部分时间里，想要给朋友打电话，就需要记住一长串的电话号码。我们这样照做了，但是背电话号码似乎成了一个冷冰冰的意外事件。我们总是逼不得已才去背电话号码，我们从来就不想记那些数字，也从不擅长此道。我们之所以乖乖就范，是因为那是让我们去做真正喜欢的事情——例如和好友通话的前提。一旦快速拨号和地址簿

出现，这样的意外事件便会立即解冻，融化一空。

我们类似记忆电话号码的诸多行为都是出于不便，而并非出自本意，一旦拥有更方便的选择，这些行为便会消失。从报纸上获取消息，在指定时间守在电视机前收看某节目，把假期的照片像一个天大的秘密一样保存起来——这些行为没有一丁点儿意义。我们已经这样做了数十年甚至数百年，但是这些行为犹如诱发它们的那些意外因素一样不稳定。一旦意外因素消失，这些行为便会随之消失。

这里所描述的每一点令人惊讶的新行为都有两个共同要素：一，人们有机会在鼓励内在动机的方式下行动；二，这些机会在科技的支持下变得可行，但机会本身是人造就的。然而，这些点滴的新举动，是人类作为社会动物，对更加古老生活方式做出的延伸，而非取代。

滑板与画室

20世纪70年代早期，干旱和经济衰退使得加利福尼亚州南部的许多游泳池干涸了。一个空荡荡的游泳池对任何人来说，都没有多大用处。但是在圣莫尼卡，一群孩子将它们变废为宝，他们自称“西风少年”（Z-Boys），开始在空荡荡的游泳池里滑滑板。游泳池特殊的结构使得他们能玩出很多新花样，从墙头滑下提供了足够的动机，使得滑板能快速通过池底，并冲到对面的墙上去，如此循环反复。只需几脚的助力，辅以重力，滑板就能表现出迥然不同的风格，比在任何街道和人行道上的表现都更加快速，更具运动感。

不论是在玩滑板，还是围坐在一起处理小伤口的时候，西风少年们都会互相交流心得和技巧。他们不断尝试、调整、改进或者抛弃新的想法。最大胆的动作包括从泳池顶端直接滑下：一个滑板玩家通过完美的姿势与几次恰到好处的蹬腿加速，产生足够的动能，使他能够滑上对面的墙壁，冲出泳池，在池顶的另一端休息。

技巧的推广得益于激烈的竞争。我们通常把竞争简单理解为冲突，公司在市场中竞争，当然乐于将自己的对手打败出局。然而，对于一群相互认识，并且有共同爱好的人来说，竞争起到了协同提高质量的作用。西风少年之间的竞争不是为了终结而是为了推动滑板技巧的发展。他们并非致力于达到某种最终的或正确的滑行方法，也不是为了精通某种不为人知、不可复制的秘诀，而是为了在开放、竞争的环境中发展新的风格和技巧，以便获得他人的响应。

埃里克·冯·希佩尔（Eric von Hippel）是麻省理工学院研究“领先用户创新”的经济学家。所谓“领先用户创新”并不是由产品的设计者，而是由该产品最活跃的使用者来推动的。他常用西风少年的例子来阐释一个更加普遍的事实：工具的性能并不完全决定其最终用途。相反，使用者可以将该工具以一种设计师从未想到过的方法来使用，并且这些新功能的发现和完善通常并非源于个人的突发奇想，而是依靠一个协作小组之间的探索和改进。

现代滑板文化大部分来源于西风少年们的合作。1975年，在德尔马（Del Mar）[2]附近，他们进行了第一次正式比赛。在那次比赛中，西

风少年们娴熟而完善的技术使得他们占据了一半的决赛名额。短短几个月内，他们的竞技模式和如风的动作便成为了全美乃至世界范围的新规范。

加州滑板手网络缔造出一种让滑板爱好者们聚集并相互促进的环境。成员感、团队归属感被共同的愿景和目标激发出来。这种归属感又能引发反馈循环。在反馈循环中，自主性和竞争力同时得到提高。当人们在他所处的网络里变得越来越优秀时，他们会喜欢在里面继续待下去。当整个小组共同学习和工作的能力变强时，会吸引更多的人加入，而无法成为核心成员的新人将会去寻找更广阔的空间。最终，虽然不是全世界每个人都滑滑板，但是全世界每个人都变成了西风少年，而团队中的边缘成员则成为了传播这些理念的大使。

在《协作圈：友谊动机和创造性工作》（*Collaborative Circles: Friendship Dynamics and Creative Work*）一书中，作者迈克尔·法瑞尔（Michael Farrell）详细讲述了朋友圈和合作小组是如何改进团队想法并对其进行传播的。他从一群被称为印象派的法国画家的例子开始，详述了若干个研究案例。

核心成员克劳德·莫奈（Claude Monet）和奥古斯特·雷诺阿（Auguste Renoir）在夏尔·格莱尔（Charles Gleyre）的画室学习期间相识。这个小群体随后每周都在盖尔波瓦咖啡馆（Café Guerbois）碰面，成员逐渐壮大到包括爱德华·马奈（Edouard Manet），埃德加·德加（Edgar Degas），贝尔特·莫里索（Berthe Morisot），卡米耶·毕沙罗（Camille Pissarro）在内的画家。（因为当时法国咖啡馆禁止女性进入，莫里索作为一名女画家而不能参加聚会。参与资格的丧失昭示着她二等公民的身份，也再次向我们展示了社会结构是如何影响机遇的，无论是积极还是消极的。）

同西风少年相似，印象派的核心小组提供了一个让新观点能迅速地被尝试、改进和抛弃的环境。其他参与者来了又去，同时也带走了这些观点，这样的环境本身就成了传播印象派思想的扩散点。正如法瑞尔所说，“大多数协作圈由一个互动频繁的核心组和一个根据参与深度不同而划分的边缘‘延伸组’组成。核心组包括那些定期会面的成员，他们聚在一起讨论工作，通过互动产生出新洞见。”同时，延伸组会将核心组的观点加以传播。

印象派的高雅文化和西风少年的滑板文化源自相同的动机。如果参

与者各自追求个人目标，缺乏分享，那么他们能收获的思想和成就便远远及不上在协作圈这个温室环境里来得迅速。在追求个人目标的同时深切考虑到并支持他人的追求，这种能力是人类生活的根本，实际上，它太过于根本，以至于我们无法将其消除。

最后通牒游戏

20世纪后半叶的主流经济学（也称为新古典经济学）通常将人的情感影响排除在金融交易活动的过程之外，认为情感要么发生在金融交易之前，要么发生在金融交易之后。这些经济学家认为情感是发生交易的动机（“因为想穿得更体面，所以他买新鞋”），或是交易引起的结果（“因为买了新鞋，所以他这会儿更高兴了”）。交易本身被认为是冷酷无情的。这一简化了的概念与许多现实情况不一致，也与社会科学中庞大并且日趋重要的理论不一致。

作为一门涉猎广泛并且仍在持续发展中的认知科学，行为经济学（behavioral economics）表明人类行为并非始终是自私自利的，并且交易本身便包含了情绪因素。行为经济学家经常将被试放进游戏里来检测一些想法。通过建立一些简单的游戏规则，实验者可以在相对控制的条件下观察人们的行为。实验的关键之处在于通过设计让研究者清楚地观察到他们感兴趣的那部分人类行为。社会科学中最著名和经典的实验游戏之一叫做“最后通牒游戏”（Ultimatum Game）。该实验最早由沃纳·古斯（Werner Güth）、罗尔夫·施米特伯格（Rolf Schmittberger）和贝恩德·施瓦策（Bernd Schwarze）于1982年在科隆大学（University of Cologne）进行，之后在全世界范围内被重复了无数次。研究者们之所以热衷于这个实验，是因为其实验结果与新古典经济学的预言大相径庭。

最后通牒游戏是双人互动游戏。设想一下，你和一个陌生人是这个游戏的两个玩家，你们分别有各自的角色：素未谋面的合作者是提议人，你是响应人。游戏开始后，研究者给提议人10美元，并告诉他有权决定如何在两人之间分配这些钱。一旦对方提出分配方案，你唯一能做的就是接受或者拒绝对方的提议（这也正是最后通牒游戏名字的来源）。如果接受，你们将按提议中的比例分配金钱并将钱带回家；如果拒绝，那么双方都将空手而归。

新古典经济学认为这个游戏的结果是显而易见的：提议者会拿走其中的9美元，剩下1美元给你，并且你肯定会接受。毕竟，有1美元总比两人什么都没有好。1美元，尽管与提议者得到的数量相比微不足道，但始终聊胜于无。

理论依然代代相传，但是现实生活中的游戏规则却并非如此。相

反，提议者通常建议四六分或者五五分，响应者也都接受这种分配。如果提议者开出的价码很低，响应者会拒绝，因此双方一分钱都拿不到。分给响应者的钱越少，被拒绝的概率越大。假设你自己是吃亏的那方，本能地就会拒绝。但这种结果对新古典经济理论是一种打击。（理智的行动者怎么会为了情感上的满足，而平白无故地放弃从天而降的金钱呢？）随着最后通牒游戏结果的广泛流传，对其结论的挑战也随之而来。

游戏版本不断变化，有分几百块钱的版本，有对参与双方匿名性控制更严以减少其对报复担忧的版本，也有针对不同年龄层、不同社会阶层、不同文化的版本。其中一个版本叫做“独裁者博弈”，提议者有权制定分配规则，响应者对此没有发表意见的权利。甚至在这种情况下，提议者做出的分配都比我们想象的要慷慨。实验上演了无数种变量的修改，但是这些试图揭开人类神秘理性核心的尝试最后都以失败告终。参加最后通牒游戏经典版的提议者们，没有一组表现得如古典经济学家预测的那样自私，没有一组响应者曾动摇接受过分背离公平的分配提议，不论选择接受在当时是多么理智的行为。

在最后通牒游戏中，尽管游戏双方此前都被告知两人间的关系并不重要，尽管他们自己也这样认为，尽管他们与对面陌生搭档的互动仅限此一次，但是人们还是表现得仿佛两人的关系很重要一般。对于最后通牒游戏的批评认为，只有在当参与者确信他们做出的行为不会在游戏结束后引起社会后果的情况下，这个游戏才会正常进行。这种批评忽视了一个事实，那就是如果我们对于想象一个完全匿名的交易环境都有困难的话，毫无疑问是因为我们已经深深地社会化了。人们并不擅长假装自己完全孤立，因为这种孤立本身就是罕见和不自然的。（即使是以最贪心的提议者而出名的经济系学生，也几乎不会提出9∶1的分配方式。）作为一个心理学实验而非经济学实验，最后通牒游戏和它的各种翻版显示，人们无法摆脱自己作为一名社会成员的身份而做出行动，也无法避免在脑子里考虑这些行为会对社会成员带来的影响。

拒绝吝啬的提议，看起来更像是一种开诚布公的社交行为，而不是一个单纯的认知错误。在一个加强这一假说的游戏版本中，提议者变成了一台电脑，更重要的是，响应者知道对方是一台电脑。这个版本里，响应者通常都接受了对方的提议，面对机器，响应者缺少了鲜活的惩罚对象，也没必要向机器表达自己的不满，因为机器无法体会自己在拒绝时想表达的愤怒。在另一个版本的游戏过程中，参与者全程接受脑电波扫描。拒绝了吝啬建议的响应者，脑电波起伏剧烈，它让我们陷入一种满足感中，使我们发现让背离者循规蹈矩是能得到回报的，并且我们愿意为了满足这种感觉而放弃其他回报（在该案例中指金钱）。

只有当几个响应者同时竞争一个提议者分出的钱，并且响应者之间并不沟通时，才会有为数不多的实验结果与古典经济学的预测相符的游戏版本发生。在这种情况下，提议者可以拿走九成的钱，因为响应者如果不接受，他自己就连一分钱也拿不到。这正是在市场里发生的游戏，在这里，提议者掌握着整个竞争的优势（当有众多提议者，只有一个响应者时，分配就会转变成一九分成）。我们从中得到的教训是，市场可以像广告里说的那么美好，前提是它的设计和实施是与社会协作相对的。

与此前人们认为市场是人类生活中一个普通现象的观念不同，如今我们发现市场是一个受限更多的概念。实际上，在一个社会中，人类道德标准的最大保障之一就是惩罚的意愿，即是否愿意去惩罚偏离公平准则、偏离道德规范的行为，即使这种惩罚会让自己付出一定的代价。这正是游戏中响应者在得到过低回报时所做的。这种个人承担成本却给社会带来利益的行为，叫做利他惩罚。人们从惩罚他人的错误中得到满足，即便这些惩罚行为会花费他们的时间、精力或者钱财。在最后通牒游戏中，响应者用拒绝来惩罚那些葛朗台般的提议者，虽然没得到钱，但是得知提议者因为他自己提出的不公平建议同样空手而归时，响应者得到感情上的满足。

“市场定价”天生就与“共同分享”这一组织人类事务的方式不相容。

因此不难想象，假定某种人类文化中以市场为导向的意识越淡薄，这种文化中的人就应该越慷慨和开放。作为测试这种假设的一种方法，最后通牒游戏在不同的文化背景下都做了实验，正如人们所料想的，自私程度和市场力量确实相互关联。但让人诧异的是，两者实际的关系与人们的设想恰恰相反，市场对素不相识的人之间进行的慷慨互动持支持态度，而并非打压。也就是说，在某种社会中，一体化市场交易越少，其成员之间匿名互动的慷慨程度也就越小。

市场并非与集体分享格格不入，市场逻辑实际上增加了人们慷慨地与陌生人进行交易的意愿，部分是因为这就是市场运作的规律。当我售卖某种东西时，交易的经济属性实际上侵蚀了我怎样（或是否应该）去了解顾客的兴趣。市场使人们熟悉了和陌生人开展交易的实用性，同时，市场向我们暗示了，交易的确是一种合适的同陌生人进行互动的方式。

然而，社会生产中的规范早已存在于市场文化中，并不代表着两种模式能轻易杂交。实际上，要从付钱让专家来做某事转化到让社区出于情感来做这件事，在技术上也许不难，但从社会层面上考虑，却会是一大难题。献血和器官捐献究竟应该被当做公共利益还是当做市场商品来对待，人们一直对此争论不休。两种办法在不同的地方都被尝试过，各有利弊。但是这些争论的核心并不在于人们是应该在红十字会献血（依照集体贡献逻辑），还是刻意去卖血（在市场里有组织地进行）。这些争论真正关心的是，市场作为让人们供应血液和器官的场所是否道德（从代孕母亲到倒卖门票，你都可以找到类似的讨论）。

联合协作：群体创造价值

如今，信息全球可得，可被无限复制，且边际成本为零。因此，每一种曾经依赖于市场定价的传播模式如今都有可供开放分享的替代品——查阅《大英百科全书》依靠市场定价，而访问维基百科是开放的；软件也经历了类似的从商业到开源的变化。同样地，电视、广播和印刷媒体的旧有限制，塑造出了一群享有公共话语特权的媒体专业从业者。而如今公共话语的领域已经允许人们广泛参与：你需要被雇用才能出现在晚间新闻上，但是每晚出现在博客上就不用那么费劲了。许多原先需要专业经理人指挥雇用工人才能解决的协作障碍，如今可被分散在众多业余爱好者之间的协作代替。（开发出Windows系统的程序员受聘于微软，但开发出Linux系统的团队不需要这些。）

这种变化是一个简单的事实——数字网络让分享变得廉价，让全世界的人都成了潜在的参与者。但是面对这样一个简单的事实，人们的反应常常是怀疑或害怕，至少那些从市场定价和权威排名中得到利益的人会这样。马克辛·洪·金斯顿对那个标着“发表”字样的神奇按钮的观察，颠覆了一个延续500年的观念，那就是，在大范围内，业余爱好者无法直接将自己的作品分享给其他人。

18世纪的历史学家托克维尔（Alexis de Tocqueville）理应已经懂得了认知盈余的优势。托克维尔在《市民社会中的公共组织》（*Public Associations in Civil Life*）一书中写道：“在民主国家，关于如何联合协作的知识，是一切知识之母。其他所有进步都有赖于这一点的进步。”我们的社会生产越来越依赖于托克维尔所说的“关于如何联合协作的知识”。

拥有市场的社会为人们提供需要利用认知盈余来和陌生人互动的经验。其诀窍在于能知道什么时候市场有利于组织互动，什么时候不利于组织互动。尤其像最后通牒游戏这样的情况显示的，当人们对公平的在乎程度超过金钱时，普通人内在的关于如何对待他人的情感便会轻易被触发并且难以压制。正如经济学家、诺贝尔奖得主埃莉诺·奥斯

特罗姆（Elinor Ostrom）所指出的，当我们认为人性本自私时，我们会建立对自私者有利的体制。在她1990年所著的《治理公地:共同行动的制度演变》（*Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Common Action*）[3]一书中，埃莉诺·奥斯特罗姆描述了在这种体制中的假设：

> 拥有高折现率（对当下收益的看重远远高于对未来收益的看重）和低互信度的个体偏好单独行动，在缺少沟通能力、没有约束协议、监督安排和执行机制的情况下，他们往往不会选择共同获益的策略。

认为人生性自私的预言可以自我应验，创造出为个体提供广阔行动空间的体制，但是对于更大的公共利益来说，这种体制为公共价值或集体资源管理提供的空间很狭小。依据人性本自私的假设所创建的体制，在遇到人们通过沟通达成共同管理和执行的共识时，会把这类可能出现的解决方案排斥在外。与之相反，在假定人们会以创造共同利益为目标来行动，并对这些行动提供相应的机会和奖励的机制里，人在合作方面的表现会比古典经济学家所设想的要好得多。

奥斯特罗姆集中探讨群体如何共同管理共有财产，比如需要共用灌溉水源的农民，或需要选择布网位置的渔夫等，一系列被称为“公地悲剧”的情形。公共资源的共享利用之所以被称为悲剧，是因为自私的参与者会耗尽大家能取用的资源，正如牧羊人在一块公共的草地上过度放牧，或者农民过度取用公共水源浇灌自家田地一样。古典经济学家认为，为了防止这种后果，必须建立市场，使得资源私有化，让买卖得以进行，或者由政府机构来规范和管理这些公共财产。奥斯特罗姆指出，在某些情况下，群体对资源的使用和管理的效果要优于市场和国家。群体中这类有效的管理通常得益于成员之间不断的沟通和协调，而这些沟通和协调往往是发生在一个公共的物理空间里的。奥斯特罗姆的研究表明，此类共享管理行为的成立通常依靠如下因素：参与者之间的相互可见的行为，对于共同目标的可靠承诺，以及成员们对不轨行为进行惩罚的能力。在满足上述条件的情况下，面对同等目标时，占有最大份额资源的人可以在经营资源和惩治违规方面，做得比市场和政府体制还要好。

需要管理共同资源的团体对于合作规范有着共同的承诺，这与能够发现错误并进行惩罚是不一样的。最容易处理的是那些还没有发生的违规行为，因此，不论是在处理过度灌溉还是越界捕鱼的问题上，将是非感内化于各成员都是不可或缺的治理工具。这种内化依靠的是在最后通牒游戏里所发现的结果，也就是：人在社会环境中的行为会有所节制，会表现得不那么自私。

社会很容易引发人们减少自私的冲动。如果一盘放在公共区域里的甜甜圈附近贴着类似眼睛形状的剪纸，员工们便不会多拿（从而证明了H.L.门肯［H.L.Mencken］的假设，“良心就是那个告诉我们可能有人在盯着自己的细小声音”）。类似的，丹麦的哥本哈根机场就使用了机场工作人员形象的人形纸板，纸板上的人手里拿着一张小牌子，写着“请勿将行李车推上自动扶梯”。这张告示牌的内容和以前使用的没有任何区别，但是一旦被纸板人拿在手里，就会让人觉得在这些规则和要求的背后隐藏着活生生的监督者。

正常情况下，我们擅长因考虑到他人而调整自己的行为，即使我们所考虑的人并不在场。然而这种能力并非人人都具备。它要求人们搞清楚如何去鼓励互相尊重，平衡与他人利益相悖的自私动机。这种挑战存在于任何一个群体动机里——不论是西风少年还是印象派画家，竞争和合作两方面同时存在。与以往不同的是，如今我们可以期待在规模更大、分布更广的群体中，创造出这种共同尊重。这些群体不在相同的地域，但是却能将力量汇聚在一起，这些群体的创造成果不仅对参与者本身，对全世界来说，都是极富价值的。

社会生产：素未谋面的陌生人免费让你的生活更美好

如果你本周上网不少于两次，那么你应该给布莱恩·贝伦多夫（Brian Behlendorf）写封感谢信。布莱恩·贝伦多夫是Apache的元老级程序员，用于将网页传输到电脑上的软件Apache是世界上使用最为广泛的Web服务器。毫无疑问，Web服务器是软件开发史上最重要的软件之一。如今20亿网民，每年高达数百万亿次的网页请求中，大部分都是来自Apache服务器的。

Web服务器有很多种，但是Apache绝对是其中使用最为广泛的一种。人们使用Apache已经近10年，并且在这10年间的大多数时间里，Apache的市场份额都高于60%。这对于在Apache公司工作的人来说显然是好事，但是那又怎样呢？宝洁公司也占有很大的市场份额，但是没人会觉得亏欠该公司主管一封感谢信，他们有市场作为回报。不过Apache却截然不同，正如自由软件拥护者们常说的那样，因为它既如言论般自由，又如啤酒般免费。

Apache的计算机代码就像哈利·波特同人小说一样唾手可得。但是相对而言Apache更具价值，并且其价值由Apache许可证保护。该许可证以一种版权的形式规定，任何人，包括其创建者在内，都不能阻止Apache的各种版本继续以免费的形式流通。你可以用这些代码创建、售卖属于你自己的Apache，但你不能阻止别人做出一个竞争性版本供大家免费使用。这个许可证的实际效果（这也是贝伦多夫和他的同事们不仅开发了软件，还设立了这一许可证的目的），就是为了保证任何对Apache有改进的人都可以轻易将其免费分享，而不用担心自己在日后的工作中会被疏远。这一功德无量的证书，既保证了程序员的使用权利，对广大使用者来说更是一个恩赐。

Apache项目吸引了一群不可思议的人才。有的参与者希望能有新的突破，有的试图让当前的版本运行得更快，还有的仅仅是想要修补程序的小缺陷。没有任何一个人具备单独完成所有这些工作的能力，不过团队中每个个体愿望之间的冲突，也会让团队不稳定。对于Apache来说，法律上保证的平等接近权和无限使用的自由，意味着虽然有部分人能够（并且也确实）利用这些代码开发出了商业版本，但大部分人还是会继续致力于免费版本的开发。此外，由于任何人都可以出于私人用途改进一个Apache版本，许可证又鼓励人们进行大量实验，最终这些实验的结

果都被再次整合进主流的版本中去。参与的低门槛使得该软件的研发和成果的整合都比商业化开发的产品要容易得多。

Apache（以及所有大型开放软件项目）的不断进步得益于协作群体的存在。吸引这类群体并整合其工作成果的能力支撑着Apache长达10年的统治地位。Apache的非商业化并非偶然。要想从尽可能多的参与者那里得到尽可能低廉的贡献，它就必须是非商业性质的。若只对雇用员工开放使用权，或者只对付费用户提供服务，就会设立起很多障碍，Apache也就不会像今天这样茁壮、灵活和受欢迎。确实有人可以通过改进Apache拿到钱。IBM雇用上千名工程师来开发各种像Apache那样的开源项目，最终得到了一个更有价值的产品，这就如同IBM花钱请这些工程师来开发一个IBM所有的软件一样。尽管如此，在Apache的例子中，就算他们对部分软件人员支付了薪水，他们却不能管理和控制整个项目。给工程师的报酬创造了价值，不过这个价值并非由管理或者产权而产生。

自由软件项目的成立依赖的反而是埃莉诺·奥斯特罗姆的那一套机制：对公共访问资源的共同治理，外加成员之间的频繁交流和互动，以及对双方都有约束力的协议（比如Apache许可证）。共同体和许可证对于Apache的成功都很关键。共同体执行许可证中的条款，许可证给团体提供衡量可接受行为的标准，两者相辅相成，缺一不可。

Apache组织团队的方法既传统又新颖。和其他的协作圈一样，该团队由旧金山的6名程序员组成的核心团队开始，在贝伦多夫身边工作，但却不受他控制。该团队的目标是一心致力于改进他们使用的软件。随着软件的有效性不断提高，加入团队的人也越来越多。参与者越来越多，软件的功能就越来越强。团队成员增长到数十名、数百名，如今已有数千名之多，但并不是所有人都进入了核心团队。相反，他们成为了边缘成员，他们的个人成就往往不及那些创建者那么重大，但是他们所有贡献的集合对于Apache的进步来说是举足轻重的。数百万次补充和修补成就了Apache的持续积极转变，并将它传播得更广更远。对于Apache

团队的献策献力者们来说，Apache提供了同干涸的游泳池和巴黎画室一样的协作价值。

和传统的协作圈模式不同，Apache的成就是全球性的。这个项目吸收了全世界几十个国家程序员所做出的增补和改进。他们的参与途径也是虚拟的，在偶尔面对面交谈和大量的在线工作和聊天中保持平衡。此外，保证其参与者可以始终拥有接近权的机制，即Apache许可证，就是专门为了支持这种全球性和虚拟性的合作而制定的法律保护。Apache项目表明，如今，不用花费大规模团队通常所需要的成本，就可以创造出同样规模的集体成果。

当我们想促成某件事发生，而这件事却复杂到无法单人完成时，我们便需要一个团队。让团队承担大型和复杂的任务有很多种方法，但是对于大规模、长时间的任务来说，其初级机制有两层。

第一层是私人部分，只有在能够组织起执行这项任务的团队，并且其所获报酬不低于市场价格的情况下，它才可能被完成。（这就是公司的世界，大多数汽车就是这样被生产出来的。）

第二层是公共部分，在这里，即使不会得到经济上的补偿，雇员仍能胸怀责任感共同为具有高认知价值的事情工作（这是政府和非营利组织的世界，大多数公路都是这么修起来的）。

在过去一个世纪中，人类最激烈的政治争论之一就是如何有效地平衡这两种模式的竞争价值。后来，最极端和纯粹的公共选择尝试没有取得成功，福利国家的崛起缓和了纯市场的观点，争论的结果融合为一个宽泛的中间地带, 在不同的地方，公共的和私人的创造产生了不同的混合。

然而，在有管理的组织和市场之外，团队生产还存在第三层机制。社会生产依靠团队成员完成其对价值的创造，以及相互间的工作协调，使用的既不是价格信号也不是监管（这是朋友和家庭的世界，大多数野餐就是这么产生的）。社会生产并不包括在20世纪最争论不休的政治辩论中。因为那时人们既可以利用自由时间，又可以不受市场和管理限制而创造出来的东西极其有限。

后来，两件事的出现打破了这种共识。首先，行为经济学颠覆了人类总会理性判断价值的观念。实际上，我们并不理智，套用丹·艾瑞里（Dan Ariely）2008年出版的关于行为经济学的书中的话，是“可预见的

不理智”。同时，市场是一个特殊例子，只有在严格控制的情况下才有效。拿最后通牒游戏来说，即使人们可以获得报酬，但他们默认的行为仍然依赖于对其他参与者的相互尊重。其次，一种令团体协作变得廉价和广泛分布的媒介的出现，使得许多对社会生产的旧有限制消失了。

哈佛大学法学院教授尤海·本克勒把这种生产机制称为“基于公地的对等生产”。在这种生产机制中，所有参与者共同拥有和参与工作，地位相同的人共同创造，没有管理阶层的压迫。我们的媒介环境中新增加了上百万名参与者，迅速扩大了这种对等生产的规模和范围。如今，我们在以往市场和管理享有机制优势的大规模生产领域，也可以把这类社会生产作为一种解决办法增加进去，将我们的自由时间集合起来，使用提供这种社会生产机会的媒介，去解决那些有趣的、重要的或是紧急的任务。将我们的自由时间和特殊才能汇聚在一起，共同创造，做有益之事的能力的增强，构成了这个年代巨大的新机遇之一。谁能充分利用这一机遇，谁就能改变人们的行为方式。

Napster的成功，新机遇与旧动机

在人类动机这个问题上，理论先行造成的盲目阻碍了我们对人类为何如此行事的反思。你可以从一款名叫Napster的音乐分享软件的出现与快速成长的过程中，看到21世纪第一个十年，普通的信念是如何阻碍人们去认识新的行为方式的。

早在1999年，美国波士顿一位名叫肖恩·范宁（Shawn Fanning）的19岁计算机科学专业学生发明了Napster。这款可以让用户互相分享音乐的软件原

理很简单：Napster的用户可以将自己电脑上的歌曲目录与别人分享（只要保证这些歌曲都是MP3格式的就行）。所有Napster用户的目录被集中在一起，形成一个主目录，供使用者下载全世界Napster用户拥有的歌曲。如果你想下载一首香草冰（Vanilla Ice）[4]的《冰宝贝》（*Ice Ice Baby*），Napster会告诉你哪些用户有这首歌。得到这一信息后，你就可以直接从那些用户的电脑上把这首歌拷贝过来。

Napster就像是一个音乐黄页。正如你翻开电话本找到水管工的电话，然后直接打过去和他约好时间一样，人们可以在Napster主目录中找到音乐在谁手里，然后直接从其他用户那里把音乐复制过来。Napster的用户不用花费分文，因为复制一份一模一样的音乐文件（或者电脑中保存的其他任何东西）就是拥有电脑本身的附加效用。

在不到两年的时间里，Napster就以数千万的用户量，成为了当时成长最为迅速的软件。其惊人的成功绝对与文化脱不了干系，于是在21世纪初，人们针对该软件的崛起出现了两种截然相反的观点。

第一种观点认为年轻人道德败坏，无视对知识产权的神圣约定。第二种观点则认为年轻人正是由于太满怀分享精神了，才会如此乐于参与到Napster所提供的公共机遇中去。第一种观点意在说明年轻人为何如此愿意索取，第二种则偏重于解释他们为何如此愿意付出。两种解释都不可能全对。但事实上，两个都不对。

在整个流行文化经典中最没有说服力的概念之一就是：天生代际差异（innate generational difference）。相信此概念的人们认为，三十多岁的那代人被称做X一代，二十多岁的那代人则被称做Y一代，这两代人生而不同，和婴儿潮一代也完全不同。这些标签在概念上的吸引力是巨大的，但是它们的解释价值几乎为零，犹如一种预言未来数十载而不是接下来几个月的占星术。

代与代之间确实有别，但机遇造成的不同远大于人之间的不同。人性改变是非常缓慢的，这些改变中包含了一系列不可思议的为了适应环

境而产生的机制。在婴儿潮结束后出生的年轻人被贴上X一代的标签，直到20世纪80年代后期他们才正式进入工作领域。X一代往往被认为懒散，没有继承前辈们勇往直前的工作精神，在当时被叫做“懒鬼一族”（slackers）（作为出生在婴儿潮末期的人，我喜欢这种推断）。我们中的那些懒鬼让评论家们感到坐立不安，他们认为这是预示着社会正在迅速走向灭亡的进一步证据——还记得那些关于杜松子酒的法律吗？

20世纪90年代，一件很有意思的事情发生了：X一代开始办公司，加盟创业企业，夜以继日，不断追求新的机遇。人们这才发现X一代根本就不是懒鬼，他们是企业家！问题是我们的判断为何会出现如此大的偏差？

很简单，我们没有考虑到那些当时只有20多岁的X一代身处的环境。1987年市场崩溃之后，美国经济表现一直起伏不定，直到20世纪90年代初期，陷入全面衰退。在大萧条时代，做着一份没有前途的工作，靠与朋友出去闲逛、喝廉价啤酒来节约成本是完全合理的反应。也许即使深陷萧条，X一代还是胸怀大志的，只不过他们缺乏相应的表现机会。萧条一旦结束，机遇与前景立即大变样：高薪工作、自立门户、联合创业都变得容易起来，所有的一切都让那些懒鬼们摩拳擦掌、跃跃欲试。

X一代刚成年的那个年代里，经济环境并不鼓励远大的理想和抱负，他们也因此变得懒惰。但突然间，经济环境变得鼓励壮志雄心了，人们所想象的年轻人理应有的核心心理特征就这样消失不见，反倒是被相反的心理特征所取代。你可能以为这种转变会破坏人们对于这代人的观念，但是将人们的行为归因于本性而不是当时情景的观念植根太深。实际上，这种观念如此根深蒂固，以至于心理学家对其有个命名：基本归因错误（fundamental attribution error）。当我们从限制因素方面解释自己的行为时，基本归因错误就开始起作用了（我没有去帮助那个汽车抛锚的司机，因为我上班已经迟到了）。但我们会将同样的行为归因于别人的性格（他没有停下来去帮助那个汽车抛锚的司机，因为他是个自

私的人）。同样的，当我们认为X一代工作不够勤奋是因为他们的懒惰时，也掉进了基本归因错误。

如果是被表述为关于环境差异的理论，而不是关于心理差异的理论，代际差异理论还是有些意义的。实验表明，人，尤其是年轻人，对激励会做出反应，因为他们能从尝试中得到很多，又没有什么可失去的。要想搞明白为什么人们花如此多的时间和精力在开拓新联系形式上，就需要克服掉基本归因错误，然后将你用来阐述自己行为的那一套用在别人身上：你对新机会做出反应，别人也一样，这些变化互相依赖，它们在放大某种行为的同时，也抑制了另外一些行为。我这一代或者更老一辈的人们常常看不惯现在年轻人在诸如facebook之类的社交网络上暴露太多私生活。我们会将年轻人的这种行为与我们在这方面的美德做比较："你们这些暴露狂！我们像你们那么大的时候，绝对不会这么做！"这样的比较显然忽略了一个事实，那就是，我们之所以没那么做是因为那时没有机会。（从我对自己20岁时的记忆来说，如果那时有机会的话，我们一定会很乐意也那么做的。）

用代际差异来解释Napster的成功是不成立的，因为无疑犯了基本归因错误。唱片业认定年轻人是因为道德败坏才愿意分享时，也犯了基本归因错误（一种明显的符合老年人观念的抱怨）。这个论题从来就讲不通。如果年轻人都变得无法无天了，那我们看到的不应该仅仅是音乐分享行为的增多，还应该有入店行窃等其他形式的盗窃行为的增多。相反，在唱片业抱怨青少年犯罪率上升的同时，所有工业化国家的犯罪率却正在下降。甚至连侵犯财产的犯罪也在减少。看起来这些前所未有遵纪守法的年轻人开创了另一种特殊形式的犯罪，因为其独特的性质，这是一种只对数字产品适用的犯罪。

在文件分享（file sharing）兴起之前，你可以把CD给你的朋友，但是一旦他拥有了，你就失去了它。对唱片形式的音乐来说是如此，实际上对所有物理实体都一样。

与人分享一本书、一本杂志或是一双鞋，被经济学家称为"竞争"分享（"rival"sharing）。如果一张香草冰的《至极限》（*To the Extreme*）专辑在我这儿，你就听不了，反之亦然。不过对于一首在你电脑上的歌曲来说，情况就不一样了。因为对于数字音乐来说，我在拷贝一份给你

的同时，也可以保留自己的文件。如果我也想听香草冰的歌，那我可以名正言顺地拒绝把CD借给你。但是拒绝从我的电脑上给你拷贝一份他们的歌曲，就是另外一码事了。因为拷贝既不花费任何成本，也不会带来不便。

正如托马斯·杰弗逊（Thomas Jefferson）的名言："点燃蜡烛照亮他人者，不会给自己带来黑暗；同样，传播思想，无损于思想的传播者。"Napster和其他供分享的数据一样，恰好拥有音乐可以像观点而不是物品一样被分享这一优势。

那些欢呼Napster证明社群主义一代来临的人们，也犯了基本归因错误。他们将一种新的行为方式误认为是人性的改变，而不是机遇的改变。年轻人使用Napster并不代表他们生而有更强的社区意识，他们仅仅是想要免费的音乐罢了。没有这种渴望，Napster一样不会成功。

即使在完全不耗费成本，或成本极小的情况下，仍然没有打算帮别人一把的行为可以被叫做"恶意"。音乐产业为了保住自己的饭碗，曾经（如今也同样）希望我们所有人都自觉地对朋友保持恶意。范宁设计了一套系统，形成了用户趋于分享、远离恶意的累积行为。同时，和所有依赖用户累积参与的应用程序一样，Napster提供了分享的手段，但是只有它的用户能为彼此创造实际价值。正如凯文·凯利（Kevin Kelly）在一篇名为《默认的胜利》（*Triumph of the Default*）的文章中所预见的，设计者可以影响用户行为：

因此，设立什么样的默认值，实际上是一种具有权力和影响力的特权。默认值不仅成为了驯服单个使用者选择的工具，它们更使得系统的设计者——预置程序的人，成为了操纵程序的人。架构的选择可以深刻地塑造系统使用的文化。

凯文·凯利关于默认值允许设计者操控程序的结论非常尖锐。默认值并不驱动系统，因为默认值不能创造使用系统的动机。它们所能做的只是在用户感兴趣的前提下，将这些动机转化成一定的成果。范宁设计了Napster，其默认行为就是共享。要实现共享需要两个条件：第一，能使分享便宜得近乎免费的媒介；第二，鼓励分享的默认程序。

Napster得以在年轻人中流行，既不是因为年轻人比老一辈更加具有犯罪倾向，也不是因为他们胸怀分享的伟大精神。Napster的流行基于三个再平凡不过的原因：

首先，数字化资源无需花费任何边际成本就可无限复制；其次，如果分享足够容易，人们会很乐意分享，在同样的情况下，我们一般不愿表现出恶意；最后，肖恩·范宁利用正确的激励方

式，设计出一个程序，很好的将前两个原因连接起来。

就这么简单，搅得唱片业天翻地覆的就是这么个东西。同样，当唱片业通过法律途径将分享的成本提高到足以在相当多的人群中打破前两个原因之间的联接时，Napster的初始模型也就被破坏了。

也许这一解释听起来很枯燥，好吧，它其实就是很枯燥，尤其是和那些讲述社会如何急转直下或是迈进高阶意识的故事（随你二选一）比起来。音乐分享的崛起，不是人们无视法纪造成的社会灾难，也不是一个美丽新时代到来的曙光。它只是通过正确的激励方式，将新的机遇与旧有动机结合起来的产物。只要你做到了这样的结合，你就可以从最基本的方面改变人与人之间的互动方式，从简单到如音乐分享，到复杂到如公民参与这样的人类行为无一例外。

社会感染:协作的螺旋

在巴基斯坦的拉合尔（Lahore），《纽约时报》记者萨布里纳·塔韦尔尼斯（Sabrina Tavernise）注意到这样一桩新闻：

> 三名年轻人穆塔扎·库迈尔·卡瓦加（Murtaza Kumail Khwaja）、赛义夫·哈米德（Saif Hameed）和奥马尔·拉什德（Omar Rasheed），厌倦了国家的政治分歧和政府无法提供基本生活保障的无能。他们受到十年前在街头抗议政府干涉巴基斯坦最高法院的律师们的启发，决定动员人们上街清理垃圾。

垃圾具有典型的负外部性，即由某些行为引发的消极副作用。在街上随意扔垃圾的人为摆脱了垃圾感到轻松，然而这一行为的消极作用却逐渐累积下来，并且影响到其他人。负外部性需要靠集体行动来纠正，这些集体行为有时由税收资助，有时只能靠苦力劳动。

苦力劳动模式的问题往往在于协调组织朋友与邻居的成本过高。而这群自称为“负责任的市民”（Responsible Citizens）的拉合尔年轻人，通过facebook来召集朋友，降低了社会协调的成本，从而解决了这一问题。一旦召集到了足够的人手，这群年轻人就会于星期天出现在当地的一个公共市场里，着手收集垃圾。起初，当地居民和生意人只是旁观，随着“负责任的市民”反复出现，当地人也逐渐加入进来。这些新加入的成员，反过来又帮助他们把行动扩大到城市中其他的市场里去。社会学家们将这类行为叫做正向偏差（positive deviance）。任何群体中都有偏离社会规范、消极行事的人，这些人在和其他社会成员享有相同机会和资源的情况下，依然会从事反社会甚至犯罪行为。而正向偏差指的则是那些面对同样的限制和挑战，比一般成员表现得更出色的人。

卡瓦加、哈米德、拉什德和他们招募的成员从拉合尔市消极的市民风气中积极地脱颖而出。他们行为的即时效应是减少了几条市场街道上的垃圾，但是其行为的长期价值不在于他们的成果，而在于这个特例本身。正如他们在“负责任的市民”声明中所宣称的那样：“我们希望培养每个人的社区精神”。他们努力让公民行动感染他人。

这个想法其实并没有听起来那么疯狂。早在1973年，马克·格兰诺维特（Mark Granovetter）就在一篇具有开创意义的论文——《弱关系的力

量》（*The Strength of Weak Ties*）中写道：求职者倾向于通过泛泛之交而不是挚友或亲人寻找工作。从那以后，越来越多的研究都显示出社会网络对我们幸福生活的重要性。哈佛大学医学院研究员尼古拉斯·克里斯塔吉斯（Nicholas Christakis）和詹姆斯·福勒（James Fowler）的研究显示，社会网络传播各种行为：如果我们周围的朋友都比较胖，那我们自己很可能也比较胖；如果周围的人都锻炼，我们很可能也在锻炼；甚至如果他们都很快乐，我们很可能也快乐。更值得一提的是，我们甚至还容易受到普通朋友之外的社会网络中的人的影响。甚至就连我们朋友的朋友的幸福感，对我们都会有影响，我们朋友的朋友越快乐，我们也越快乐。习惯和性格通过达三度分离的社会网络传播，虽然性格不会像病毒一样互相感染，但是它们依然会通过社会接触传播开来。

从这个角度来看，“负责任的市民”不只在清理垃圾，他们意在将积极的公民参与展现给自己认识的人看，这些人再展现给他们认识的人，如此一层一层传递下去。给“负责任的市民”行动的长远影响泼冷水还为时过早，不过我们不得不承认如果缺少了社会感染，这些人的行为就变得毫无希望。而如果有了社会感染，他们的所作所为甚至可以在陌生人群中引起社会改变。我们为彼此创造机会，不论是被动的还是主动的，我们一直在这么做。如今的区别在于，互联网成为一个制造机会的大机器，以前所未有的省钱省力的方式，为小团体创造新机会，同时还向史上最大规模的潜在参与者宣传这些机会。

谁能生产和消费公共信息，谁能协调以及怎样协调团体行为，内在动机和私人行动之间有怎样的固有和基本联系，20世纪的这一系列信念，都被证明只不过是长期意外而已。新的工具赋予我们新的能力，继而又使我们能为彼此创造新机会，从而使得这些意外因新机会的到来而瓦解。“负责任的市民”（以及Apache网页服务器、葛洛班之友慈善组织）背后的驱动，是拥有共享文化、结构松散、相互协调的小组，这些小组不仅比个人执行任务更有效，比使用价格信号的市场更有效，也比使用管理指导的政府更有效。

社会生产并非一剂万灵药，它只是一种选择。虽然趁它有价值的时候使用它会让我们境况更好，但就像通过公司和政府制度进行的生产一样，它本身也面临着挑战。即便是在最简单的共同努力或自愿参与中，各个参与者之间，参与者与团体之间也会存在紧张关系。和社会生活的其他很多方面一样，这个问题是无解的。这种困境只能用各种妥协来化解，但是没有任何一种妥协会令人完全满意。其中一种帮助团队参与者增进合作能力的办法，就是共享文化的创建和维护。

---

[1] 每年9月的第一个星期一是美国的劳动节，每到这一天便会有数万民众聚集在内华达州沙漠，以反传统节日的方式进行狂欢。从8月底到9月初的狂欢节被称为“火人节”，其参与者被称为“火人”。——译者注

[2] 加州圣迭戈的一个海边小镇。——译者注

[3] 中译本名《公共事务的治理之道：集体行动制度的演进》，余逊达、陈旭东译，上海三联书店2000年6月第一版。——译者注

[4] 美国说唱乐手罗伯特·马修·范·温克尔的艺名。——译者注

第5章 这是一个创造慷慨文化的时代

日托中心对接孩子迟到的家长增加了罚金，迟到的家长不但没有减少反而增多了；同样靠酒精灯和天平起步，“无形学院”却能从炼金术飞跃到正儿八经的化学学科；“同病相怜”网站不再是医务人员单方持有信息，而是让患有相同慢性病的病友彼此分享信息，人人受益。有些价值是市场创造不出来的，这些价值的创造只能靠文化，当更多人开始期待业余参与能成为一种开放的选择时，期待就会改变文化。

一个实践社区的存在，与其说是为了维护社区中某些特殊的知识，不如说是为了维护将社区团结在一起的文化。

增加你所拥有的物品数量固然有益，但增加你的知识量所带来的改变可能是革命性的。这也正是为何一个社会分享知识的方式如此重要的原因所在。

当更多人开始期待业余参与能成为一种开放的选择时，期待就会改变文化。

2000年1月，《法律研究》杂志（*Journal of Legal Studies*）刊登了一篇非同寻常的文章——《罚金即价格》（*A Fine Is A Price*），文章的作者是尤里·格尼茨（Uri Gneezy）和奥尔多·鲁斯蒂奇尼（Aldo Rustichini）。虽然出现在一本法律研究杂志上，但它其实是一篇关于心理学的文章。文章篇幅很短，在有限的空间里堆砌着尽可能多的文字，文风平实而不失生动。这篇文章的核心在于对法律理论一个中心原则的抨击，这个原则就是，威慑是影响人们行为的一种简单可靠的方式。

格尼茨和鲁斯蒂奇尼是这样描述主流威慑理论的：“当消极后果被附加到某种行为上时，人们会减少这种行为的发生。当消极后果被移除后，之前被中断了的某种特定行为通常会再次出现。”该理论看上去简单明了，符合常理，但是正如研究员们所指出的，它基本上没有被证实过。1998年，通过把以色列海法市（Haifa）的一家日托中心作为试

点，这两位经济学家打算重新揭开事实的真相。

日托指在白天对小孩的看管。家里有学龄前儿童的家长们，因为白天要上班，所以需要找人看管自己的孩子。有些情况下，日托是公共服务，而在另一些情况下，它却是一门生意。但无论怎样，家长和日托工作者之间每天都存在着一种潜在的利益冲突：接孩子的时间。日托工作者也有自己的生活，所以他们希望家长能在一个指定的时间将孩子接走；另一方面，作为家长，由于公务缠身，杂事不断，路上花费的时间也不是自己能完全控制的，他们总希望有一些宽限的时间，让他们比指定的时间晚一些去接小孩。

海法市有10所日托中心被作为研究对象，它们每天工作到下午4点，对于接孩子迟到的家长，没有特别的惩罚说明。格尼茨和鲁斯蒂奇尼在这些中心快要关门时观察家长迟到的频率有多高。

第一个星期，每个中心都会有七到八位家长迟到。接下来，研究者们在其中6所日托中心设立罚款制度，声明说：从今往后，迟到10分钟以上的家长，将会被罚款，罚金会被自动添加到他们的账单上。（另外4所中心作为控制组，依然保持不变，以保证在选定的6所中心里任何被观察到的现象都是罚金带来的后果。）

6所日托中心实施的新规则，对家长行为的影响立竿见影：迟到的家长增多了。在第一周里，迟到的家长数量平均增加到11名；第二周增加到14名；第三周增加到17名。迟到事件在实验开始一个月后达到顶峰，差不多每周有20位家长迟到，人数几乎是实施罚款前的3倍。此后，罚款制度依旧存在，迟到人数存在波动，但从不会少于14个人，很多周甚至接近20个人。与此同时，4个控制组中迟到家长的人数并没有改变。

从威慑理论的角度来看，这个结果是有悖常理的。罚金很少，只有10谢克尔（约合3美元），但是再少也应该有一定的威慑作用。应该说在惩罚制度实施之前，接孩子迟到再不好，总强过罚款10谢克尔。即使数额太小以至于起不到威慑作用，也不应该不减反增吧。不过事实就是如此。

罚款明确之前，家长和老师之间的讨价还价，被格尼茨和鲁斯蒂奇尼称为“不完全契约”（incomplete contract），即是一系列部分发生在市场上，但对一些行为规范（包括接孩子这类行为）的解释留有余地的关系。

正如他们在论文中指出的，“家长们可以对这件事形成各种各样的看法，并依据自己的看法行事，很大程度上他们也正是这样做的。”一旦

确立惩罚制度，模棱两可的状况随即消失，之前被确立的行为规范迅速瓦解。罚金将日托由共享事务变成了赤裸裸的付费交易，允许家长们将老师的时间看做商品，并且在这里还是很便宜的商品。家长会认为罚金已经代表了由他们带来的不便的全部价值，罚金同时也消除了家长对因为伤害工作人员的善意而可能遇到的一些不确定后果的恐惧。

格尼茨和鲁斯蒂奇尼在3个月后撤销了该罚款制度。然而，罚款虽然被撤销了，但接孩子迟到的人数并没有下降到实施罚款制度前的水平。实际上，还保持在和有罚金时一样高的水平。家长如今视日托工作人员为市场交易的参与者，而不再是以前那样需要尊重的人了，这改变了家长对这些工作人员的看法，观念一旦改变，其影响比惩罚制度更加持久。文章说，人们可以对迟到的家长通过罚以重金加以威慑，但实验表明，市场交易不仅仅是在人类其他动机的基础上增添了东西，它的存在就足以改变人类。

如果这个发现听起来很耳熟，那是因为爱德华·德西早在1970年的索玛立方体研究里，就阐述了同样的道理。这两个实验都说明，一旦将某件之前在市场逻辑之外的东西标价，它就会彻底被改变。可以肯定的是，德西给出的是积极价格（支付），格尼茨和鲁斯蒂奇尼设立的是消极价格（罚款）。不过就像格尼茨和鲁斯蒂奇尼所指出的，罚金即价格。然而，索玛立方体实验和日托实验之间更重要的区别在于，后者的对象不是一个木制拼图，而是活生生的人——日托中心工作人员。“罚金即价格”表明，在市场里与人做交易，会从根本上扭转人与人之间的关系。

德西的研究重点放在自治和竞争两方面的个人动机，结果证明将动机标价会减少人们做事的动机。格尼茨和鲁斯蒂奇尼关注社会动机，证明将非市场交易行为标价以后，人们会减少把对方当做可以保持长期关系的人来对待的意愿（这与早前关于卖淫的研究结论相吻合，也就是说男人不仅是为了性埋单，他们还为事后对方的消失埋单）。罚款制度的引入不是个人化的，不仅会影响个别迟到家长的行为；它是社会

性的，带来的是家长和工作人员之间一整套全新的关系。文化不是个人行为的简单相加，而是一个群体内集体持有的一套规范和行为。在日托中心的案例里，罚款的引入改变了家长对工作人员的看法，使得之前的文化消失殆尽，而且在罚款被废除以后，之前的文化依然无法恢复。

我们如何对待他人很重要，这种重要性不止停留在“如果我对别人好，别人也会对我好”的层面上：我们的行为导致环境鼓励一些机会并阻碍另一些机会。在海法市日托中心的文化中，一个简单的改变都会产生巨大的影响。在如前所述的“不完全契约”背景下，家长和看护人员之间持有双方都接受的非正式协议。一旦这种文化中出现了明确的罚款条约，家长就会将看护人员看做是为达到某种目标的手段，而不是拥有共同社会和商业联系的合作伙伴。

人与人之间的相互作用并不能在市场里完全展示出来，因为市场交易只涵盖了人类整个行为列表中的一小部分。几年前我在旧金山机场遇见过这样一个例子。

> 我此前打电话给航空公司要求改签返航日期，他们告诉我在办理登机手续时多付25美金即可。
>
> 登机当天我来到售票柜台，让售票员办理新的机票。我一边说，“对了，还要再收25美金。”一边开始掏钱包。“不，”她回答道，“你要付罚款。”由于此前已被告知要多收25美金，可现在又突然多出来一笔，于是我质疑道：“你们之前告诉我说我只需多付25美金就可以改签。”
>
> “那25美金就是罚款。”她回答说。我顿时明白了。在我亏欠航空公司25美金这件事上，我们双方达成了共识。在我看来，这笔钱是为额外工作支付的合理费用，但是在售票员看来，这是对我改签的惩罚。接下来，她显然无心给我出票，直到我承认这是对我的罚款。考虑到自己的行程不能耽误，我完全失去了跟她理论的冲动，赶紧将瞬间变成罚款的25美元递给她，换了登机牌，飞回了家。

售票员和海法市日托中心的工作人员立场是一样的。在一场冷血无情的交易中，她就是交易的一部分，而这一事实给她带来了困扰。不过，和日托中心的工作人员不同的是，她能在交易完成之前一直坚持这种感情因素。基于市场的交易是一种可以在人与人之间的交换过程中形成的文化规范，但其他形式的文化规范同样有可能在这个过程中产生。经济学家埃莉诺·奥斯特罗姆（关于她对于公共资源研究的内容详见上一章）注意到，21世纪大部分经济学家都错误地将市场交易看做是理想甚至是默认的人类互动模型。但是有些价值是市场创造不出来的，这

些价值的创造只能靠一系列分享和相互协调性的假设，也就是靠文化。

文化是一种协调工具

1645年，一群居住在伦敦的人决定拒绝相信那些没有被证实过的东西。这很难，因为我们从来就不擅长让自己的信仰屈服于那些可能推翻它们的毁灭性审查。然而，我们确实具备相关的能力，我们非常善于将别人的信仰暴露在这种审查之下。这种不对称性足以让这群伦敦人开始行动，他们致力于通过实验的方法来获取知识，所有人的研究结果必须接受彼此的审查，而这种审查是为了根除错误所必须的。这群伦敦人中包括了“自然哲学家”（科学家）、罗伯特·博伊尔（Robert Boyle）、罗伯特·虎克（Robert Hooke）和建筑师克里斯托弗·雷恩（Christopher Wren）等，在博伊尔的信里，这些人被称做“我们的哲学院”或者“我们的无形学院”。

“无形学院”（Invisible College）是相对于牛津和剑桥那样的大学而言的，因为这群人没有固定的集会地点，他们通过相互通信，以及时而在伦敦时而又在牛津的会面来维持团体关系。之所以称之为学院，是因为彼此之间的关系是学院制的——秉承共同的利益，相互尊重彼此的成果。他们在交谈中，会根据经过一致同意、清晰而透明的准则概述自己的研究。团体成员之一，同时也被称为“现代化学之父”的罗伯特·博伊尔，协助建立了以科学方法构成学院基础的众多规范，尤其是如何进行实验操作。他们的座右铭便是：口说无凭（Nullis in Verba）。当一个成员公布自己的实验成果时，其他人不仅要知道结果是什么，更要知道实验是如何进行的，这样才能保证其结论是可靠的。科学思想家们称这种情况为“可证伪性”。如果一种主张缺乏可证伪性，就会受到很大的怀疑。

短短数年间，“无形学院”的数位成员就在化学、生物学、天文学和光学领域取得了巨大进步。他们还发展并改良了数种关键实验工具，包括气动泵、显微镜和望远镜。他们对于明确的研究方法的坚持确保了工作的协作性和竞争性，同时也使得新的方法和见解能够迅速应用到未来的工作中去。

多数成员的实际工作都涉及化学。他们猛烈批评了和自己一脉相承的前辈——那些几个世纪以来仅贡献了微小进步的炼金术士们。在短短的几十年间，“无形学院”的成员将化学建立在一个非常坚实的基础上，使之成为了科学史上最重要的智力飞跃之一。那么，“无形学院”到底拥有哪些让炼金术士们望尘莫及的绝技呢？

差别不关乎工具，化学家和炼金术士都是从烧杯、酒精灯和天平起步的；也不关乎洞察力，和牛顿对物理学所做的贡献不同，没有哪个单独的人物能让化学突飞猛进。“无形学院”相对于炼金术士们最大的优势就是——他们拥有彼此。

炼金术士们的失败不在于他们不能点石成金，实际上，谁都不可能点石成金。炼金术士们的信息不够畅通才是问题所在。炼金术士这个群体以隐居遁世闻名，他们各自为阵，对自己的方法和成果颇为保密，他们几乎不会用如今我们所理解的文献资料的方式来呈现真知灼见和成就，更不用说给出任何证据了。炼金术是秘籍，当然不能用来分享，而是应该由师父传授给徒弟。并且，当炼金术士们描述他们的实验时，那些描述都是不完整和含糊不清的。正如博伊尔抱怨炼金术士的作品时所说的：

讲炼金术的书都如此含糊不清，简直可以和隐藏在情报里的密码相提并论了。一个人克服了解读这些术语的困难，随后则会发现更大的新挑战在于，如何揭示这些看似直白的表达背后的含义。

因此，炼金术不可能成为成功的窍门。更糟糕的是，任何两个按照同一炼金术描述进行操作的人，最终失败的地方都会不一样。这一切导致了炼金术在实用性方面很难有持续的进步，成果也乏善可陈。由于缺乏透明的方法和根除错误的规范途径，错误的观念和正确的观念一样代代相传。与之相反，“无形学院”的成员们会将自己的方法、假设和结论都公诸于众，因此不论实验成功与否，都能从中获得进步。“无形学院”对英国科学界的贡献非常重大，以至于英国皇家学会（Royal Society）的核心都主要是由他们的成员组成的。英国皇家学会于1662年得到皇家的特许证，相比“无形学院”，它更“有形”一些，直到今天依然存在。

使“无形学院”活下来并将炼金术提升为化学的，既不是工具也不是远见，而是文化。比起炼金术士们，“无形学院”的成员能更快地积累材

料，将现实融入到新的实验和思考中去。通过对准确性和透明度的坚持，以及对假设与工作方法的分享，“无形学院”的成员们能够接触到群体的集体知识并建立起一个合作圈。他们所秉持的文化规范将炼金术士缓慢的个人累积和异质信念转化为一整套方法和成果，这些方法和成果可以被任何具有科学素养的参与者观察、理解并重新整合。

重新整合让通晓某物有别于拥有某物。如果你有一根棍子，别人又给了你一根，那你就有两根了。虽然二总比一好，但是这也还不够。如果换个思路，你具备将这两根木棍互相摩擦生出火花的知识，你就可以创造出前所未有的价值。增加你所拥有的物品数量固然有益，但增加你的知识量所带来的则可能是革命性的改变。这就是为何一个社会分享知识的方式如此重要的原因所在，也正是为何“无形学院”能把炼金术士们远远甩在后面的原因所在。尽管工具相同，“无形学院”却是在一种大相径庭、更加优秀的传播文化下运作的。

共享经济学

知识是人类所拥有的最具兼容性的东西，但是要想利用它，就需要具备一些特殊条件。在《知识经济学》（*The Economics of Knowledge*）一书中，作者多米尼克·弗瑞（Dominique Foray），这位来自瑞士洛桑联邦理工学院（ cole Polytechnique Fédérale）的法国经济学家指出，这些条件分别是：社区规模的大小，共享知识的成本，被共享知识的明晰性，以及接收者们的文化规范。

第一个条件是社区规模的大小，这非常直观。知识不同于信息，它具有人性特征。世上存在不为人知的信息，但是不存在不为人知的知识。知识只会存在于那些能够理解它的大脑之中。能够理解“生日快乐”歌词的社区显然要比能理解梵文诗歌的社区大得多（识字率很重要，因为它可以扩大能使用任何知识的社区的规模）。一个社区里能理解某种特殊事实、方法或是故事的人越多，该社区的人们合作运用这些知识的可能性就越大。

影响兼容性的第二个条件是共享知识的成本。任何降低传播知识成本的工具都会增加其参与者。当印刷降低了制作和保有书籍的成本时，能够阅读小说的人数就会大大增加，一个能读会写的老百姓一生中的阅读总量也会大大增加。电报的普及将国际新闻带进了地方性报纸，常常引起人们抱怨的是——密歇根（Michigan）的一家地方报纸取消了它的电报服务，因为国际新闻实在是太多了，关于马斯基根县（Muskegon）[1]大火的新闻却一条也没有。全球资讯传播的低成本不仅影响了人们对外界的认知，还影响了他们的行为。电报导致的信息分享低成本，成为了引发当代第一次全球化浪潮的部分原因。如今，互联网正在降低的不仅是文字，也包括图像、视频、音频、原始数据及其他任何可以被数字化的东西的传输成本，这是一种与电报和印刷的发明不相上下的变革。

弗瑞所指出的第三个条件是被共享知识的明晰性。我们会以配方的形式交流烹饪技巧，是因为它能将所需食材和操作步骤全部罗列出来，

配方表比单纯用陈述语句来描述一道菜是如何做成的要清晰明了得多。一段不着边际的描述也许和配方包含了同样的信息量，但是配方的格式显然更一目了然。因此，任何一群人一旦得到了一系列配方形式的行动指示，抛开行动本身不说，至少这条指示会在能够理解它们的人群中进行有效的传播。

简明的配方形式可以在面对相同困难的团体中加速知识的分享，这样其他人也更容易从这种形式产生的知识中获益。同样，相比只有特殊人群才能理解的表达方式，简单明了的表达，可以让观点更容易传播到其他人、其他群体中去（这个原则与博伊尔对炼金术书籍里的“含糊不清”的批评不谋而合）。

之前在第4章提到过，用户驱动创新领域的学者埃里克·冯·希佩尔，对一个叫做“零声誉”（Zeroprestige）的风筝冲浪团体进行了研究，他们用3D绘图软件设计风筝。当他们将几个作品放在网上后，一家中国的厂家联系到了“零声誉”的成员，表示愿意采用这些设计生产能够使用的冲浪风筝。当“工作找你”代替了“你找工作”后，外包的逻辑就被完全颠覆了。这一切成为可能，仅仅是因为对这些风筝的描述完全是以标准的3D软件格式来完成的，像个十足的配方表，这使得厂商能在网上找到它们，并在不借助任何帮助的情况下读懂它们。

社区规模的增大，共享成本的下降，清晰度的增加，都使得知识更加兼容。在适于这些特征生长的团体里，兼容性也在增加。如今，通过全球性的、廉价的媒介，无限量的完美信息拷贝得以随意四处流传，三个条件都被放大了，即便是在庞大而分散的团体中也是如此。业余爱好者使用这类科技工具，让信息全球可及，并且边际成本为零，这代表了对知识兼容性的一个巨大而又积极的冲击。

然而，从“无形学院”的例子中我们学到，仅有社区、成本、清晰性这三个条件是不够的。弗瑞提出的第四个条件是文化，即一个社区关于事物如何运行、人与人之间关系如何协调的一套共享假设。也就是说，要想真正利用兼容性，一个团体需要做的不仅仅是了解它的成员在想什么。要想分享或者合作融洽，成员之间必须互相了解。艾蒂安妮·温格（Etienne Wenger），一位独立社会学家，提出了“实践社区”（communities of practice）这一概念，用来专门形容那些聚在一起分享知识，从而让自己得到提高的人。温格说，实践社区互相交流和阐释信息，帮助其成员在他们共同的工作中保持和增加竞争力。更为重要的

是，实践社区为这些人提供了身份认同。也就是说，一个实践社区的存在，与其说是为了维护社区中某些特殊的知识，不如说是为了维护将社区团结在一起的文化。这类社区中的知识时常会改变，但是对工作的文化承诺却历久弥新。

新工具为我们创造新的分享型文化提供了机会，而且只有在这种条件下，分享的能力才能真正发挥出它应有的价值。创造出Apache网络服务器（见第4章）的实践社区几乎是在一种全透明的方式下运行的。这个社区不仅共享计算机代码，也共享关于如何改进代码的探讨与争论。因此，自由软件工程不仅是富有价值的软件的发源地，更是一种珍贵文化的发源地。参与者对彼此之间关系的处理，与对于改进哪些代码的决策，共同构成了实实在在的进步。计算机代码很难读懂，就连专家程序员都会有解读的困难，光看这些代码，无法得知一个软件是否能良好运行。但是在Apache文化里，项目的进步可以从代码创造者之间的沟通方式看出来。能在程序员中引起持续、热烈争论的项目一般都很健康，而那些只能产生出一些小争论和缺乏沟通的项目，则会逐渐衰败。正如一段开源代码格言所说："好的社区加上糟糕的代码，等于一个好的项目。"如果一个开源项目的社区成员都以使软件不断完善为己任，那么他们会努力去鉴别和推动进步。此外，一个有很大简单调整空间的项目，会对社区有更大的吸引力，至少在社区建立初期是这样，而一个错误百出的项目则会缺乏吸引力，让团体避之唯恐不及。不过如果一个团体在形成之初就能看到许多将来可以大展身手的地方，人们也会很愿意加入。

在20世纪90年代之前，从未有过依靠分散在全球各地的志愿者创建的可以运行的代码而形成的软件。1991年，Linux创始人莱纳斯·托沃兹（Linus Torvalds）在一个叫做Usenet的全球性论坛上，公开为Linux项目召集合作者。此后，莱纳斯·托沃兹因为这项发明而广受赞扬。从那个公开邀请开始，Linux的发展史更多地成为了一段关于保持团结、不偏离初始理念的史诗，而不只是一个单纯的技术话题。自由软件成功的

途径，正是弗瑞在关于文化与兼容性的论述中所阐明的：参与者的规范是预测未来成功与否的关键，而这些规范在一定程度上是基于群体成员是如何理解彼此之间关系的。

业余参与所带来的归属感

2007年，克里斯托弗·阿凡尼尔（Christopher Avenir）成了位于多伦多的瑞尔森大学（Ryerson University）工程系的新生。对于像阿凡尼尔一样出生在数字时代、注定会上大学的人来说，融入到媒体环境中只不过是生活在发达世界中的一个副产品罢了。在他5岁的时候，公众已经能够访问互联网了。到他15岁的时候，诸如Friendster、MySpace、facebook之类的社交网站都已经推出了。他还没满20岁时，就进了大学。

在瑞尔森大学的第一个学期，阿凡尼尔修了一门化学导论课程，和所有的学生一样，他发现这门课很难。认识到这点以后，和所有的学生一样，他加入了一个学习小组。到这时为止，他的故事仍平淡无奇，但是由于他的年龄和他所处的时代，世界为他提供了一个新的机会：在线学习小组。阿凡尼尔加入了facebook上一个叫做"地牢/掌握化学答案"（Dungeons/Mastering Chemistry Solution）的小组（地牢是学生们对学校里他们一起学习的那间教室的昵称）。阿凡尼尔是小组的管理员，他负责处理同学们加入小组的请求。最终，他们班有146位同学都成了学习小组成员。

在学期末，化学老师安德鲁·麦克威廉姆斯（Andrew McWilliams）在facebook上发现了这个小组。尽管不能查看内容（因为他不是成员），麦克威廉姆斯还是将阿凡尼尔告到了学校。瑞尔森大学对阿凡尼尔提出学术指控，事实上共有147项指控——一项针对他作为facebook小组的管理员，剩下146项针对他分别允许了146个人加入。这个指控严重到足以将他开除出瑞尔森大学。

阿凡尼尔与学校的对峙关系显示出两种根深蒂固却完全对立的观点，这种冲突在任何一个大学里都存在。瑞尔森大学的立场很简单：使用facebook是错误的，因为个人的学业任务不应该被拿来分享。科技学院院长詹姆斯·诺里（James Norrie）说："我们是瑞尔森大学的卢德分子[2]吗？当然不是。但是学术不端准则里说过，如果本应该是个人完成的任务，而学生却在一起完成，就叫作弊，不管他们用的是facebook，还是传真机或油印机。"

阿凡尼尔的立场则截然不同。对于他来讲，facebook只不过是校园的延伸。如果学习小组真的在一个叫做地牢的房间做化学作业，那在学校里做作业和在网上做作业没有任何区别。阿凡尼尔说："如果这都算是作弊的话，那么私人补习也是作弊，学校里导师带学生做项目也是作弊。"就算学生都被要求独立完成作业，他们也会互相学习怎么做。从

同伴教学，到合作，再到毫不掩饰的作弊，它们都有着各自不同的范围。但是当学生们都聚集在地牢里时，校方就应该相信他们能理解并尊重这些范围的不同之处。从这个角度来看，facebook所承担的所有功能，是一个和地牢作用完全相同的传达思想的空间。

对facebook作用的不同解释如同最简单的两种信仰冲突——“facebook是另外一种媒介，就像油印机一样”与“facebook只是现实世界的延伸”。对此的解决方法是，选择其中一个被认为是正确的说法，然后执行瑞尔森大学现行的适用于媒介使用和学生对话的政策。然而，困难在于，从两者中选择任何一个都是错的。facebook并不像传真机或油印机，它与旧媒介没有很高的可比性，因为它比那些旧媒介都更具交互性，同时参与者可以展开群体交流，而一本油印的备忘录是没法让它的接收者们彼此交谈的。

当然，facebook也不仅是瑞尔森大学地牢的简单替代品。首先，facebook小组对全世界都是可见的。这种透明性使得这个小组成为一个关于瑞尔森生活的隐性广告。在facebook页面上，他们已经对请求作出了详细说明：“如果你申请加入，请使用以下格式讨论、发布化学作业的答案。如果你的答案尚未发布，请键入。”虽然麦克威廉姆斯没有检查小组对话的具体内容，但这些要求看起来已经是在赤裸裸地征集答案以供分享了，这与作业的本质是背道而驰的。（参加这个小组的学生都坚持说，分享答案这种事情从未发生过。然而我们再也不能独立判断这种说法是否真实，因为这个小组已经被删除，找不到任何公开的记录。）

其后是不劳而获的问题。即便这个学习小组是在瑞尔森校园里一个真实的地牢里聚会，但没有哪个地方能容下146个人。如果有一个6人学习小组，这时来了一个潜在的新成员，并且说，“我不是来加入的，我只想瞟一眼你们的答案就走。”这种人很好辨认，而且会被赶走。正如戴夫·希基对在小俱乐部里演奏的音乐家们的观察一样，在一个亲密的场所中，谁真的愿意成为一分子很容易辨认。但是在一个较大的群体

中，滥竽充数，光消费不贡献就容易得多了。

在线空间很特殊。不论facebook学习小组的价值有多大，可以确定地说，在一个有146人的小组里，有些人不劳而获、利用那些供大家分享的价值，而没有做出相应的回报。诚然，许多在线协作都容忍搭便车的人，无论是学习小组、开源软件，还是用户创造的媒介集合，它们都是由一小部分高度投入的成员来共同创造价值，再由一个相对更庞大的群体来使用这些价值的。这种对搭便车的人保持宽容的制度价值巨大，但是若用在教育上，往往结果很糟。

“facebook就像一台神奇的传真机”，“facebook就像一个在线教室”，这两种比喻的冲撞实际上夸大了某种新兴事物类似此前出现过的事物的程度，并且都低估了新旧事物之间的差别。facebook之所以是facebook，是因为它具有传真机和课桌所不具有的东西，阿凡尼尔和他的同学们将facebook使用得淋漓尽致。它能在一个已知的社会团体中廉价、迅速地散布信息，并且不要求参与者出现在同一时间和地点。

尽管这种能力具有如此杰出的特性，但是对教育来说，却并非积极的。瑞尔森大学管理者的不安是正当的，因为大学教育从来不仅仅是或者主要是效率问题，授之以鱼，不如授之以渔。比如，老师提出氢和氧会发生什么化学反应的问题，不是因为他不知道水是怎么来的，而是因为他想让学生学会自己去寻找答案。带着答案上讲台，简简单单提问题，不要求学生将思考过程内化，这样的老师是教不好学生的。事实上，仅提供答案的做法是与教育的目的背道而驰的。

然而，对技术信息进行处理的群体始终都在分享他们的观察和技能。在同等条件下，与同伴分享所得与困难的学习者，要比孤军奋战的人群进步得更快、更多。一轮又一轮的争辩，都没有清楚地说明瑞尔森应该持何种立场。实际上，答案虽然不那么清晰，但至少有一点是确定的——个人与集体工作的再平衡正中大学教育的要害，而这种再平衡通常的结果是对不同利弊的权衡。实际上，争论的双方处在了两个极端——永远禁止任何两个人互相交流，以及要求每个人随时都与别人交流。从教育的角度来说，两者都不可取，因此有必要进行新的协商。

毫无疑问，看似基本的原则实施起来并不轻松，因为这些原则其实并不基本。瑞尔森大学的政策中包括很多学院和大学在学习小组方面约

定俗成的规定，而它们的设立都依赖于一些不言自明的传统假设：18岁的孩子不可能成为全球出版商；学习小组需要在实实在在的教室里聚会；一张桌子不可能坐得下146个人；学校发生的事，外界不应该知道，等等。瑞尔森大学的反应一部分是由于这些假设在这个时代已不再适用，因此突然需要改变政策而造成的。

在阿凡尼尔的惩戒听证会上，公共讨论主要集中在他受到了不平等的待遇——他并不是facebook小组的创建者，只是恰好当了管理员，所以他的行为与其他学习小组成员并没有太大不同。此外，没有任何一个参与者企图隐瞒他们加入的决定——他们甚至以真实的地牢给小组取了名字，这让人很难相信他们认为自己在作弊（考虑到建立一个秘密邮件组是何等容易，如果他们真的是想作弊，那麦克威廉姆斯永远也发现不了他们）。校方接下来似乎也意识到他们最初对阿凡尼尔的指控有点小题大做了，他们把阿凡尼尔在参加学习小组期间取得的考试成绩降低了等级，但并没有开除他。

任何禁止使用社会化媒体的尝试都有可能让瑞尔森大学背上监视的罪名，这与把学生当做成年人看待的理念是格格不入的。相反，对社会化媒体使用的限制，只能作为一种个人自我约束以及人们相互之间文化期待的一部分，主要靠学生自己来实行。瑞尔森大学（实际上，所有教育机构都一样）中的团体需要做的是制定新的规则，给学生们解释哪种分享方式被允许，哪种则被禁止。这个新规则应该积极地确保个人和团体要求之间的平衡，而这种平衡是在现实世界中曾经存在限制的领域。因为选择余地不多，学习小组才被限制在面对面的互动形式中。随着这种限制的消失，学生们必须在新的能力范围内建立起相应的新约束。

人类的才智和环境的不便性共同造就了社会，社会就是这样被那些它能做到和它不能做到的事情不断塑造着的。然而，这两个特征是极度失调的，因为围绕不便性兴起的文化假设似乎更现实主义一些：

> 学习小组之所以规模很小，是因为大型、活跃的小组不能在很短的期限内一起合作；一群朋友或者邻居拼车，是因为在更大规模层面上没有解决供求的办法；专家写参考工具书是因为义务劳动者之间无法充分协作，以至于无法创造任何价值。

诸如此类对不便性的解决，无论大小，常常会涉及一种特定工作类

别的产生。大学教授、美食评论家、图书管理员和档案员，他们都为将这种不便性保持在人人可解决的水平上而贡献着自己的力量。

然而，当此前不方便的事物突然变得方便了，那么传统的设置就需要重新商榷了，其中包括这些人的角色：当你能从去过某家餐馆的顾客发表的全部评论中获取建议时，食评家的价值就大打折扣了。在其他方面，比如阐释主厨的用意所在，或是某道菜的历史渊源方面，食评家仍然发挥着作用。不过，随着他所处世界的改变，食评家工作的总体价值也相应缩水了。

这种变化让人很容易失去方向，同时也导致了很多食评家对堆积如山的大众点评的猛烈抨击。美食评论家史蒂文·肖（Steven Shaw）在2000年的一篇叫做《Zagat效应》（*The Zagat Effect*）的文章就是对该现象的关键性控诉之一。Zagat是一本餐厅指南，集合了消费者的点评和评级。肖把它们批评得体无完肤，特别是这本指南把纽约市的联合广场咖啡馆评为第一名一事，让他感到忿忿不平：

> （联合广场咖啡馆）是这样拿到第一名的：在调查中人们被问到："你最喜欢纽约哪家餐馆？"……联合广场咖啡馆，确实是一家很好的餐馆，它因体贴的服务而受到广大纽约市民的喜爱——它可能是全纽约有档次的餐厅里最不会让人望而却步的，食物简单而又味道浓郁。不过，就算是出于对这家广受欢迎的餐馆应有的尊重，将它排在其他许多餐馆之前也是荒谬至极的，尤其是还排在了像Lespinasse，Jean Georges和Daniel这样的世界顶级餐厅前。

肖从头到尾都没有说明为什么喜欢联合广场咖啡馆就比喜欢Lespinasse荒谬可笑，更何况称Lespinasse为世界顶级餐厅本身就有问题。在一个信息开放的世界，评论家们的行动可得小心一点。肖并不愿意将联合广场咖啡馆贬低成一个糟糕的餐厅，它只是不对肖这类人的胃口罢了。也就是说，肖这类的专业美食家，喜欢从开胃菜开始就指手画脚。但若他抱怨得太过明显，就可能削弱他对读者的影响力。过去，当专业评论是读者能看到的对餐厅唯一的公开评价时，这个问题还不大（对读者的蔑视也没有那么明显），但是当我们可以找到大家对"你最喜欢哪家餐馆"这个问题的全部答案时，比起专业食评家的评论，我们或许会更喜欢这些集合起来的答案。

对共享知识传播的反对观点通常是我们需要专业技能，这一观点的

拥护者们常常会说：你绝不会让一个从维基百科上学到手艺的人来为你做脑外科手术，那就让我们规定（正如律师们常用的口吻），上述说法是正确的。当需要进行脑外科手术时，让一位被认可的专业医生来做似乎是明智的选择。然而，这条规定的可笑之处在于，我们根本不需要任何规定，因为事情本身不言自明。类似于业余脑外科医生这种经常被拿来作比喻的人物，只有在并非关于脑手术的话题中才会出现。人们用它来说明，每当专业者和业余者出现分歧时，我们应该偏向专业者。

但反对者们的思路中存在两个缺陷。第一个是你不需要一个所学都来自《大英百科全书》的脑外科医生。脑外科手术的比喻适用范围并不广，因为它根本没有涉及需要在相互竞争的信息来源之间做决定的情况。与此相类似的可笑的论断是：任何没有经过专业食评家体验的餐馆，你都不该去尝试，毕竟谁知道会发生什么呢？也许会发生，你发现那里食物简单、味道浓郁，而且还没有盛气凌人的服务员。这个例子和脑外科手术的例子一样荒唐可笑，而它走向的是另一个极端。但是这些例子为我们提供了一系列的类比，现在我们可以发问，“一般情况下，我们遇到的情境是更像外科手术还是更像餐馆评论员？”脑外科医生了解大脑的构造，也了解如何使用手术刀，切除大脑的某部分是只有专业医生能做的事，但是知晓大脑每部分名称的权利是不是也该只被某些人拥有呢？

脑外科手术比喻的第二个缺陷在于，它让听者认为我们始终只能和专业人员，而不是业余爱好者打交道。不过奇怪的是，没有人会同意这个观点，甚至连那些对维基百科训练出来的脑外科医生感到担忧的人也不会同意。

事实上，要是对专业的偏好放之四海而皆准的话，那我们都该去光顾妓女了——毕竟她们要比我们中的大多数人都经验丰富，技术娴熟。相比之下，恋爱中的人都是业余者。但在恋爱中，亲密感胜过技巧。相同的道理，就算我唱歌很难听，我也会给我的孩子们唱“生日快乐”，不是因为我可以比普拉西多·多明戈（Placido Domingo）或是莱尔·洛维特（Lyle Lovett）唱得更动听，而是因为我比那些天才歌唱家们更爱我的孩子。

有时候，当我们与人合作或者为他人做某事的时候，虽然做砸了，但是效果却比请专业人员做并圆满完成任务更好。克里斯·安德森

（Chris Anderson）在其作品《免费：商业的未来》（*Free*）中讲述了他的孩子们决定在大屏幕电视上看什么内容的故事。

他的孩子们是《星球大战》的粉丝，当时他们有两个选择，一是看一部高清的《星球大战》电影，二是在YouTube上看由乐高玩具再现的《星球大战》片段。猜猜孩子们选了哪个？他们已经对这部经典之作倒背如流了，因此对他们来说，看看自己的同龄人用这些共享知识玩出了什么新花样更有吸引力。

两股对抗力量，改变了对于纯粹专业化的偏见。第一个是Zagat指南的反例（普通人分享其所知的价值），第二个是唱“生日快乐”歌的反例（做某件事的价值在于让你拥有归属感或是慷慨感）。有时候专业工作的价值确实胜过业余分享或归属感的价值，但在另外一些情况下，大规模长时间的分享会让人感觉更好。当越来越多的人开始期待业余参与成为一种开放的选择时，期待就会改变文化。

同病相怜

让我们继续医学方面的比喻，假设有一位病人患上了一种复杂到足以改变其生活的疾病。无须多说，这样的病患需要专业医生为他诊断治疗，但同时他也希望对医生所进行的治疗有更多了解。医生没有时间给病人提供他想知道的所有信息。在这种情况下，两种业余者价值——分享和归属感，便能够脱颖而出，而在几年前这两种价值根本没有机会发挥它们的作用。

“同病相怜”（PatientsLikeMe.com）是一家网站，正如其网站名所表达的那样，让患有相同慢性病的病友分享信息，互相帮助。加入此类组群的好处正好与当前医疗保障体系的交互作用模式相吻合：病友之间可以互相学习如何应对长期而复杂的治疗（比如对帕金森病的深度脑刺激治疗法和艾滋病的抗病毒治疗法），还可以让自己作为医学研究人员的实验病人，这样不仅可以降低治疗费用，还可以加快测试新疗法疗效的进度。

对新疗法的传统实验通常是在由不足20个病人组成的特殊实验小组（叫做一个实验组）中进行的。但是超过5万人在使用的“同病相怜”网站，则为特殊的疾病创建了组群（其策略非常像拼车网站PickupPal将相同地区的司机和搭车者划分到一起）。结果，访问这个网站的肌萎缩性侧索硬化症（简称ALS，也称为卢·格里克病）患者之多，以至于他们甚至需要把讨论区细化为普通的肌萎缩性侧索硬化症，以及两种更罕见的变异：原发性侧索硬化（PLS）和进行性肌萎缩（PMA）。

ALS会影响到大脑和脊髓中所有的运动神经元，PLS只影响上位运动神经元，而PMA只影响下位运动神经元。它们之间的区别很重要，因为从发病开始，ALS患者的平均存活时间为25年，PLS患者为510年，而PMA患者则能达10年以上。医学研究界对PLS和PMA了解甚少，虽然ALS也很罕见（大概只有十万分之一的人可能患上此病），但它比PLS和PMA要常见20倍。关于PLS或PMA患者最大规模的研究，也只检查过少于50位患者。相比而言，在“同病相怜”网站上注册的PLS病人就有将近200名，PMA病人则接近300名。

“同病相怜”网站上的病人不仅仅是把自己作为药物试验的“小白鼠”，他们还分享治疗经验（如何应付复杂的给药方案），分享怎样与整个卫生保健系统打交道（如何运用商业保险或者联邦医疗保险）。他

们还提供一种很少有医生能做到的支持：与同病相怜者交谈。“同病相怜”网站用“共同体”这个词来称呼那些具有特定状况的病患群体。和任何实践团体一样，他们分享信息和观点，并建立起彼此形成支持的文化规范。他们提供一定程度上的道德支持，这在现有医疗体系中是很难做到的，却被证明是治疗中极其关键的一环。撇开任何身体上的改善不说，仅仅能知道自己并不是唯一一个承受这种疾病折磨的人——这一点本身就已经是一个很大的安慰。再加上能得到关于发病症状、治疗以及发病征兆等方面的高度结构化信息，病友们想问什么问题，就可以创建什么样的论坛话题。

其中一些话题涉及治疗计划中非常具体的方面。一位病人提到他让自己的神经科医生改变了巴氯芬（baclofen）的服用剂量。该药物被用来治疗“足下垂”，这是一种由肌肉僵硬引起的副作用，让人在走路时难以保持平衡。这位患者的神经科医生跟他说过，10毫克就是每天的最大剂量了，他如此服药14年，收效甚微。后来在“同病相怜”上，他了解到一些和自己有同样症状的患者服用巴氯芬的剂量达到80毫克，并且没有产生任何副作用，于是向医生建议增加了剂量，从而达到了很好的效果。

网站内也有其他漫无边际的话题，比如一个病人在论坛上探讨忠贞，得到了上百条回复（十之八九是反对的声音）。人们很容易得出这样的结论：关于巴氯芬的讨论是一个“好”话题，而关于忠贞的是个“坏”话题，但如果你这样想就不仅误解了人的本性，还误解了建立这个网站的初衷。

在病人的数据采集方面，“同病相怜”比传统方式更有效，因为它为病患提供了一种归属感，并与之分享共同努力的成果。数据质量的提高不是由诸如忠贞这样的话题本身带来的，而是因为这些交流对话以及成千上万人的帮助，吸引了人们来访问这个网站并能够一再参与。在“同病相怜”网站上的ALS病人，不仅从他人那里获得了从专业医生那里得不到的帮助，他们同样也为他人提供了医生都无法得到的信息。

“同病相怜”能发挥作用，是因为这个团体珍视医疗数据的开放分享，这是与关于医疗隐私的主流规范相反的一种文化规范。和大多数处理用户数据的站点一样，“同病相怜”有隐私条例，但是也有一个“开放理念”：

> 由于隐私条例和专有策略，目前大多数健康保健数据是无法获得的，因而导致了研究进展缓慢，要找到突破性的治疗方法通常要等上几十年的时间。患者无法得到相应的信息来做出重要的治疗决定。但我们不一定非要这么做。当你和成千上万同病相怜的人分享疾病信息时，系统也就相应地启动了。你可以知道什么治疗方法对他人起作用；你与医生的谈话也将更有效；最重要的是，你能在最短的时间内将更好的治疗方案带进市场。

“同病相怜”提供很多有趣的分享工具，但分享本是人的天性，而并非由科技催生。正如“无形学院”将炼金术发展为正儿八经的化学学科一样，“同病相怜”用户们的观念正在发生重要的转变：从一种医疗工作者持有信息，并且不让病人知道的文化规范，转变到一种通过分享人人受益的规范。病人受益于情感上的联结，受益于分享彼此的忧虑苦痛，分享亲身观察和症状表现，研究者们则得到了患有慢性及罕见疾病的史无前例的最大患者群体，并受益颇丰。

“同病相怜”开辟了重新整合信息的通路——它涉及病人和医生一起为重新整合而创造更多可用的素材。它可能会失败，但一旦成功就会改变整个文化。实际上，若非改变文化它就不可能成功，因为反对分享医疗信息的文化规范会阻碍其发挥作用。

这种文化转换实际上并非毫无问题。“同病相怜”网站需要一个开放的理念，因为分享医疗信息会带来风险，无论是尴尬也好，还是产生职业歧视，甚至还有恶意骚扰的可能。而能让人们接受由社会联系带来的风险的一个办法就是增加回报。如果有足够多的人加入，使得这个新群体看起来有价值和意义，那么就会鼓励更多的人加入进来。这条反馈回路会增加可用医疗信息的总体价值。如今“同病相怜”已经名声大噪，在美国，每十个被诊断出患ALS的病人中，就有一个会成为该网站的新成员。这些病人不仅愿意接受开放理念，一些人还同意捐出自己的整个基因序列供研究使用。

“同病相怜”的故事阐明了我们在社会化媒体使用中面对的最重要问

题之一，也就是，我们在多大程度上愿意利用认知盈余来创造真正的公民价值？

---

[1] 美国密歇根州西部的一个县名。——译者注

[2] 19世纪初，在英国手工业工人中参加捣毁机器运动的人，被称做“卢德分子”，这个词来源于英国累斯特郡一位叫奈德·卢德的人，他在1779年前后捣毁了两台织袜机。后来“卢德分子”用以泛指那些反对机械化、自动化，或阻碍技术进步的人。——译者注

第6章 从公用价值到公民价值

一个是“沙发旅行”网站，一个是“粉色内衣”运动，前者为寄宿在他人家中的女士提供参考，后者则以一种公开的女权姿态保护妇女的利益。从面向参与者的公用价值，到受益对象是所有女性的公民价值，两者大不相同。人类无可救药地既想满足个人需求，又想实现集体的效率，全心全意致力于为社会或公众服务的团体很难长久维持。从个人、群体到公众、社会，我们在多大程度上愿意利用认知盈余来创造真正的公民价值？

我们在社会尺度方面想做得越多，我们越要互相紧密合作以实现共同的目标。

成本的下降创造了更大的尝试空间，而尝试可以创造出价值，价值会引发赢利的动机。

完全的个人自由和完全的社会控制都不是最优选择，管理个人自由和社会价值之间的矛盾成为我们的责任。

随着我们与他人沟通交流方式的改善，以及对自主参与行为所能达成的预期目标的提高，自主参与这一行为得以创造出超越任何前人想象的更大价值。旧理论的蒙蔽使我们认为分享行为（以及大多数非市场导向的交流行为），从本质上来说就是被限制在联系密切的小规模组织内部的，而没有考虑到这种限制可能仅仅只是历史的偶然。而如今，我们即将从这个盲目的时代破茧而出。

个体的满足与群体的行为动机

与从前相比，公开发表言论的成本大幅降低，聚居人群数量也随着城市化进程飞速增长，这意味着我们现在有能力将原本纷繁错杂的个人创造力集合起来，去创造具有长远价值的东西。如今这一现实不断给我们带来惊喜。对于将广大群众的认知盈余聚合起来就可以产生价值这一观点，怀疑论者从不放过任何机会提出质疑，他们宣称这即使行得通，也只是一种假象，因为当前组织及其规模与过去相比已经发生了明显变化，在这种规模下很难实现共享。

微软CEO 史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）将软件的协同编写行为比做“共产主义”；《大英百科全书》（*Encyclopedia Britannica*）前主编罗伯特·麦克亨利（Robert McHenry）将维基百科比喻为“公共厕所”；《网民的狂欢：关于互联网弊端的反思》（*The Cult of the Amateur*）一书的作者安德鲁·基恩（Andrew Keen）则将博客主们比做“猴群”。

虽然这些人的抱怨都是以自身利益为出发点，但同时也反映了一个大众观点：未加以管理的共享对于诸如野餐、保龄球俱乐部一类的活动来说是足够的，但是更为重要的工作则需要金钱的报酬、专业人士的实施，以及管理员的监管。

个人想象力的提升总是与信念上的飞跃相伴而生。在以往的时代，各种业余组织不仅规模比较小，组织成本也很高，在这样的条件下，共享在创造大规模的长久价值方面效率过低：不仅组织起来有很多困难，努力的成果也难以保存、为人所知和得到传播。这些规模和时间上的限制同时也限制了共享活动本身的广度和延续性——从历史上看，它们在社会广度上的影响很小，持续时间也比较短。然而，相比过去而言，无论是在绝对性上还是相对性上，当今的社会性生产都比过去拥有更高的效率，其原因在于共享的广度和持续性从过去的家庭规模提升到了全球规模。

这一剧变并不是一种乌托邦。抛弃旧有限制并不会引领我们进入一个没有限制的世界。无论是过去、现在还是将来的世界都有其限制，抛弃旧的限制仅仅是为了给制定新限制清理出空间。社会生产率的提高加剧了原有的个人与群体需求之间的冲突。心理治疗师威尔弗雷德·

比昂（Wilfred Bion）曾在第二次世界大战期间对神经症患者进行过群体治疗，他对治疗过程进行了记录，并以该主题出版了一本《群体中的体验》（*Experiences in Groups*）的小册子，其中便有对这一冲突的详细描述。

比昂在治疗过程中，观察到患者们总是试图通过群体行动阻抗治疗。患者之间并没有明显的交流或协调，但是每当医生尝试一种新的治疗方法的时候，患者们总会通过更改话题或回避那些可以检测他们行为的交流来阻碍治疗。这一经典的神经质患者特征在个人身上更加常见，而比昂的患者组作为一个整体也体现出了这一特点。没有哪个患者单独进行回避或是将问题转给他人，但是患者之间明显存在某种协同性的反应。

对于究竟该将这种情形作为个体的行为集合，还是合作的群体行为来分析，比昂十分困惑，最终的结论是这个问题没有确定的答案。对于“一个群体该被当做个体的集合还是单一的群体来认识”这个问题，他的回答是：“作为一个物种，我们无可救药地同时具有两方面的特征。”从本质上来说，人类既是单独的个体，也是社会性动物。每个人都是理性的，我们可以对事物做出个人的评估和决断。我们同时也受情绪影响，能够与超越我们个人智力的人形成牢固的纽带。

所有的群体内都存在情绪化因素，事实上，正是这些情绪使群体得以聚集在一起而不致分崩离析。作为群体的一分子，每个个体成员都面临着足够的挑战和机遇。缺少了情感上的投入，许多群体将经不起一点点真正的挑战。一个追求共同目标的群体必须保证自己的高效率（否则它就失去了存在的意义），同时必须保证其成员具有满足感（否则其成员就失去了留在组织内的理由）。因此，一个群体必须在其自身的效率和个体成员的满足感之间寻求平衡。即使在军队那样等级森严的组织中，军人的士气也深受关注。对于业余性的群体来说，个人满足感的问题更加重要，因为它对成员的内在动机会有更大的依赖性。

过于关注群体的情绪化因素有可能导致这样一个不良影响：群体行动能力的削弱。一个群体对其成员个人满足感的关注可能会超越其对自身目标的关注。比昂指出了群体沦为纯粹情绪性工具的几种形式：变成“配对群体”，群体成员们只对彼此结成浪漫关系以及谈论配对成功的人感兴趣；对某些东西的过度崇拜和不断赞美（各种爱好者群体常常有

这种特征，比如哈利·波特书迷会和阿森纳球迷俱乐部）；过分关注外界的各种威胁，而不管威胁到底是实际存在的还是臆想的。比昂尖锐地指出，由于外界的敌对势力对于群体的团结具有强大的促进作用，所以一些群体会倾向于推崇比较偏执的领导人，他们擅长识别外在的威胁，从而在群体内部形成一种令人愉悦的团结感，无论所谓的威胁是否真实存在。

比昂观察到，大多数群体面临的主要威胁实际上来自于内部，这种威胁就是陷入仅仅满足于个人情绪需求但效率低下的行为模式中。他将表现出这一特征的组织称为“基本群体”（basic groups），也就是说，这种群体沉浸于最基本的欲望之中。群体成员没有能力追求任何高级的目标，而且常常主动回避（例如，比昂的神经质患者们名义上是为了改善病情而接受治疗，实际上却总是试图回避进行任何可以促进康复的治疗）。任何试图创造实际价值的群体都必须进行自我监管，以确保不会忽视自己更高的目标，这种更高的目标被比昂称作“成熟的目标”。

相较而言，比昂将那些致力于实现其目标的群体称为“成熟的工作组”（sophisticated work groups），这类群体的成员努力避免自己和他人陷入个人满足但效率低下的情绪状态，如果有人确实偏离了工作轨道，他们会努力帮助其恢复到正常状态。这种成熟群体的运作机理是，成员将群体的标准内化，并遵照它来规范那些不符合标准的行为，无论是自己的行为，还是群体其他成员的行为。这类群体内的监管所依靠的不仅仅是一套外在原则和目标，更是群体成员内化的标准。在这种自我监管下，人们的行为将顺应其本性中好的方面。

沙发旅行与粉色内衣

故事的主人公是两名女性，她们分别叫乔治娅·默顿（Georgia Merton）和彭妮·克罗斯（Penny Cross）。此刻她们正坐在桌边，谈论她们在Current.com上发布的一篇文章，内容是她们最近的一次法国海边旅行，是一场纯粹与陌生人一起度过的旅行。

两人是通过“沙发旅行”（CouchSurfing.org）的网上服务预定到住处的。这个网站是这样描述自己的服务的：我们提供一种全新的旅行方式。网站拥有8万名会员，你可以任意查看他人的档案。如果对方能提供住宿，你可以以客人的身份前去，而不需要支付任何费用。“沙发旅行”设立的目的是为了改变人们旅行的方式，它不光为会员提供免费住宿，还帮助他们在全世界建立联系。“沙发旅行”是旅行者的一种社交网络（截止到目前，该网站已经拥有10万会员），它在需要短期住宿的人和愿意提供住宿的人之间架起了沟通的桥梁。

默顿和克罗斯将她们使用“沙发旅行”的过程记录了下来。她们拍摄的视频剪辑包含了她们自己的旅行经历和对两位宿主的采访，圣特斯（Saintes）的罗曼（Romain）和比亚里茨（Biarritz）的毛尼尔（Mounir）。视频以时间顺序展开，我们可以听到她们第一次准备尝试“沙发旅行”时的想法。自然，两位独自旅行的女性对于能对陌生人抱以多大信任持非常谨慎的态度。关于前往圣特斯的旅行，她们是这样说的，“我们又看了一遍罗曼的档案，从照片上看他人挺好的，但是不能光凭照片确认，是吧？我的意思是，他也可能是一个杀人犯，所以我们依然不太确定，也有些害怕，不过到明天我们就能知道了。”之后，在见到毛尼尔并前往他在比亚里茨的住所前，她们说，“我们将在这里与那位先生见面。克罗斯早先提到过我们的小小焦虑，现在我们是真的很焦虑。他刚打过电话，说希望一次带一个人去他的住处，因为他的车里只剩一个座位了。”

罗曼和毛尼尔两人最终被证明都是好人。从我们所见到的视频可以看出，罗曼是一个有点内向的人，他和我们谈论“沙发旅行”网站，以及网站成功的社会层面原因。而毛尼尔则更加戏剧化，他在公寓里为两人准备了一趟盛大的虚拟旅行。两位主人都很好客，在他们的陪伴下，两个女人在沙滩上度过了一段美好的时光。在最后，莫顿和克罗斯改变了她们原本的看法，说道：“非常感谢与我们相处的每个人，我们在网站上为他们留下了很好的评论（一种在CouchSurfing网站上为主人评分的方式）。”视频结束时，她们诚恳地向观众推荐了该网站的服务。

在现实生活中，两性之间的信任总是一个尖锐的问题。对处于有陌

生男性在场环境下的女性来说尤其如此，她们必须在崭新的环境和社交联系所带来的愉悦和那些不确定的甚至危险的因素之间进行权衡。2008年，另一对意大利女性，西尔维亚·莫罗（Silvia Moro）和皮帕·巴卡（Pippa Bacca），决定以这个信任的问题作为她们新艺术创作的主题，对比两种对立的观点，即普遍流行的对他人的怀疑观点，以及两名艺术家认为人性本善的观点。

她们的作品名为“旅途中的新娘”（*Brides on Tour*），作品的表现形式是两人身着白色婚礼礼服，在地中海各处搭车漫游。礼服是纯洁的象征，体现了地中海各种文化在几个世纪的种族和宗教摩擦后依然保有的共同要素。搭便车也是该作品所要体现的重要思想之一，两位艺术家在记录该计划的网站上说：“搭便车的行为本身包含了对他人的信任，人们会像小小的天神，对那些相信他们的人给予奖励。”

两人安排好的旅行路线始于家乡米兰，先后途经伊斯坦布尔、安卡拉、大马士革、贝鲁特、安曼，最后在耶路撒冷，那座分裂的和平之城结束。她们于3月初出发，一路上在网站分享她们的照片和见闻。到伊斯坦布尔之前，她们都是一起旅行的。在那之后，她们分开前往贝鲁特。离开伊斯坦布尔不久，皮帕·巴卡被人绑架，在遭强奸之后被勒死弃尸于塔夫尚勒（Tavsanli）[1]外的一处小树林里。由于这次旅行的独特性质，而且她是单独行动的，人们一开始并不知道她失踪了，因而耽误了搜寻的进程。最后有人知到她的消息是在3月底，而她赤裸腐烂的尸体直到4月底才被发现。

一名叫做穆拉·卡拉塔斯（Murat Karatas）的男子在使用了被害人丢失的手机后，被警方当做嫌疑犯逮捕了，他是本地人，曾有过犯罪记录。他承认用自己的吉普捎了受害者，随后强奸并杀害了她。意大利和土耳其媒体对皮帕·巴卡前往塔夫尚勒的艺术计划进行了谨慎的报道，但是皮帕被害的背景本身足以在读者中引发这样一个常见的反应：一个穿着奇装异服的女人独自在陌生的国度搭车旅行，她到底在想些什么呢？

两对女性，同样都在国外旅行，同样都与陌生人待在一起，其中一对享受了美妙的假期，而一对却遭受了毁灭性打击。这场灾难发生的部分原因是坏运气，皮帕·巴卡碰巧搭上了一个罪犯的车，这是无法提前预计到的。但是对比两者，艺术家们承受了更大的风险，她们之所以愿意承受这一风险，是因为她们错误地相信人的动机都是良善的。而那对

沙发旅行者清楚这样一个事实——一些人是有伤害他人的动机的，这会带来风险，因而必须想办法规避这些风险。“沙发旅行”网站帮助旅行者和宿主建立起联系，同时也提供宿主的档案信息，这就建立了一种类似eBay的针对宿主的信用系统，网站还提供了大量关于安全方面的建议，特别是针对女性安全方面。很明显，莫顿和克罗斯仔细考虑了这些风险，对宿主进行了调查，决定两人一起旅行，一路拍摄旅途的照片和视频。尽管我们中的大多数人不会像皮帕·巴卡那样承受巨大的风险，但是有一点是明确的，增加与他人的交流并非没有风险，对于任何一个机遇，我们都需要采取措施去控制它的风险。莫顿和克罗斯成功地将个人危险的概率降到了最低点，莫罗和巴卡则简单地否认这种风险的存在。

沙发旅行者的处理方式降低了她们自身的风险，但是并没有降低女性作为一个群体所面对的风险。雄心勃勃的目标需要更加协调的处理方式。

2009年1月，印度南部城市芒格洛尔（Mangalore），一个名为Sri Ram Sene（以下简称Sene）的宗教原教旨主义组织突袭了本地的一个酒吧，将酒吧里喝酒的女性驱赶到大街上。在印度语里，Sri Ram Sene的意思是印度教里Ram King神的军队。这一组织鼓吹用暴力进行道德监管，人们有时将其与塔利班相比。酒吧的其他顾客用手机将这一事件拍摄了下来，上传到YouTube，随后印度媒体在对这次事件的报道中使用了这些视频。

Sene的创始人普拉默德·穆沙里（Pramod Muthali）说，他们突袭那些女人的理由是她们参与了不道德的活动，“饮酒，穿着暴露，与其他宗教信仰的年轻人混在一起”。他宣布，Sene的下一个目标是任何庆贺情人节的人，因为那是西方的节日，不适合印度人。另外，情人节美化了浪漫的爱情，这对于一个鼓励（或者按Sene的说法：要求）妇女矜持守道的社会来说是不合适的。

这一攻击事件的视频给妇女们带来了恐慌。Sene明确阐述了自己的观点，它将不惜一切代价袭击任何一个违反Sene所希望执行的社会准则的人。

娜莎·苏珊（Nisha Susan），一位芒格洛尔的本地居民，决定组织一个公开的妇女活动以回应这一事件。她创建了一个facebook群，名为“放纵而前卫的泡吧女联盟”（Association of Pub-going, Loose and Forward Women）。（这里我要坦白的是，我的上一本书《未来是湿的》对她的设想和组织活动起到了帮助。）苏珊的facebook群在创立的几天以内就拥有了超过5万名成员，她们的第一次活动名为“粉色内衣”（Pink Chaddi[2]）运动。活动内容是公开普拉默德·穆沙里的邮政地址，用粉红色内衣将其淹没，这种公开的女权主义姿态正是Sene致力于从社会公共

领域去除的。

苏珊的这次运动确实达成了用内衣淹没穆沙里办公室的目标，很多内衣上都写着对抗性的语言，这样反过来使大众对于Sene针对印度女性的威胁有了更广泛的了解。这一运动产生了三个影响：其中最小的影响是对Sene成员的影响。可以预料到，他们发誓说“粉色内衣”行动不会阻止他们未来的行动，并声称作为回礼他们将回送这些女人莎丽——传统的印度服装。（他们并没有真的这样做。）第二个也更为重要的影响是，女人们以她们共同的努力行动知会了芒格洛尔的政治家们和卡纳塔卡（Karnataka）地区政府。可惜的是，由于缺少证明此事引起了广泛公共关注的证据，政治家们和警察还不愿意立刻对这些威胁做出回应。但“粉色内衣”运动得到的参与至少传达了这样一个观点，既然一个女性组织都愿意投身反抗Sene威胁的活动，人们希望政客和警察们也能做出同样的反应。第三点，也是最为重要的影响在于，这一运动为女人们（喜欢泡吧、放纵、前卫或其他特质的女性）提供了一个表达的渠道，她们可以由此来表达对暴力和压迫的谴责。通过表明女人们也可以带来快速的公共反应，苏珊回应了Sene的最初宣言，并表明她们同样愿意面对未来的新挑战。在政治斗争中，因果是很难理清的，但是芒格洛尔在情人节之前逮捕了穆沙里及几位Sene的核心成员，将他们拘禁了三天，以避免1月的攻击事件重演。

“沙发旅行”和苏珊创立的妇女联盟都为女人们提供了规避危险的方法，但是两者又大不相同。“沙发旅行”是一种公共资源，它将每个人的体验反应集合到一个市场环境中，供浏览者和被浏览者参考，它的价值主要面向其参与者（网站参与者通过它也确实大幅度降低了自己的风险）。与之相比，苏珊的组织是一种社会干预行为，致力于让印度变得更加安全，受益对象不仅是参与了“粉色内衣”运动的女性们，而是所有想从Sene的威胁中解脱的女性。这两种不同的处理方式和各自的结果体现了自发性的参与活动改变社会的方式。

个人、群体与自由

如今，人们在共同努力和公开行动方面拥有了更多新的自由。就个人满足感方面来说，这种自由所带来的好处很容易理解——对我们创造能力的利用，即使是最普通的利用（例如在YouTube上发布猫咪在跑步机上的视频，或者是写长篇大论的博客），都比单纯观看电视的行为更具创造性和丰富度。我们并不真正关注个人是如何进行创造和分享活动的，我们只要知道他们能够行使这一自由便已足够了。

然而，最关键的并不只是个人满足感的增加。与个人价值相比，在社会层面上我们更多关注的是，我们的认知盈余是如何得到利用的。参与目击者平台Ushahidi比参与“大笑猫”能创造更大的价值，制作和分享开源软件比创作哈利·波特同人小说能给更多人带来价值。Ushahidi或是开源软件带来的价值超越了参与者个人满足感的总和，甚至连未参与者也能从中获益。我们可以预见这种价值从个人扩大到社区、公众和社会后的规模。

个人价值是我们主动行动，作为创造者而非消费者所获得的价值。例如你拍一张照片，编一个篮子，做一个模型火车套件时，你个人可以从这些活动中获得一些东西。这种动机是业余爱好者们活动的驱动机。然而，正如凯瑟琳·斯通（第3章中曾提到的医学倡导者）所指出的，让自己感到并不孤独也是有巨大价值的。将社会成员感和慷慨的社会动机因素添加到个人的自主动机和能力因素中可以显著增加此类活动的数量。人们现在可以在YouTube上自由分享视频，比起分享视频还很困难且受众较少的时代，现在已经有越来越多的人开始拍摄各种视频。由于人类从根本上来说同时拥有社会动机和个人动机（正如比昂所说，不可救药地同时属于两者），社会动机可以比单独的个人动机产生更大的参与率。

社会化媒体的广泛传播使公开表达意见变得更加便捷，这引起了“分享”这个词语意义的微妙变化。一般来说，分享活动需要分享双方有较深的联系，分享照片这一想法暗示你了解和认识你的受众。这种类型的

分享倾向于发生在彼此认识的人之间，是一种互惠的相互协调的行为。而现如今，社会化媒体显著增强了分享的广度和生命力，使分享结构开始具有多种形式。

分享形式按规模不同可以划分为复杂的光谱，但我们可以大概识别出其中最主要的4种形式：

个人分享（Personal Sharing），在原本没有任何联系的人们之间进行，比如“大笑猫”。

公用分享（Communal Sharing），其参与性更强，在一个协作的群体之间进行，例如Meetup.com上面的应对产后抑郁症小组。

公共分享（Public Sharing），协作群体积极尝试创造公共资源，如Apache软件计划。

公民分享（Civic Sharing），表现为一个群体积极尝试改变社会，如“粉色内衣”行动。

这些横跨个人、群体、公共领域和公民的分享形式体现了参与者与非参与者相比所能创造的不同价值。个人分享所创造的大多数价值都仅仅使参与者本身获益，而在光谱的另一端，公民分享努力的设计初衷就是为了让参与者所处的社会产生实际的变化。

个人分享是最简单的分享形式，参与者和受益者都以个人身份参与分享活动，从彼此的分享中获益。各种数码工具延长了分享活动所包含的潜在价值的存在时间，而不会给分享双方带来任何多余的要求。即使当前没有人浏览，向网络上传照片的这个行为本身就是一种分享。

这些“冻结”的分享创造了极大的潜在价值。大量图片、文本、视频等材料囊括了许多此前从未受到关注的数据，而这些资料的存储基本是免费的，在未来它们可能会对某人有价值。那点价值看起来可能微不足道，但是在拥有**20**亿潜在提供者和同样数量潜在用户的环境下，任何微小价值的广度都是巨大的，许多原本个人化的创造性拥有了公共的属性，即使它们只是以冻结的形式存在。

创造公用价值则更加复杂，未加协调的众多贡献集合起来可以创造个人的价值，而一个互相交流合作的群体则可以创造公用的价值。应对产后抑郁症小组为自己的成员们创造了价值，尽管其中绝大多数仅仅只让Meetup的成员自身受益。相比个人价值，公共价值的创造要求成员间有更多的交流，但这一价值仍然只局限于参与者圈子内部。

公共价值与公用价值一样需要广泛的交流，但要求参与者更为开

放，并与新人和非参与者分享创造出来的价值。与公用分享相反，公共分享允许人们随意的加入，创造的成果也对非参与者开放，Apache计划就是一个典型的通过分享创造公共价值的例子。因为一般来说，发起Apache计划的程序员们不仅自己使用合作的成果，还希望（并受益于）外界的使用。许多开源项目参与者的动机也的确源于对这些计划所能创造的公共价值的积极预期。

公民价值在开放性方面类似公共价值，但是对于致力于创造公民价值的团体来说，改良社会是他们显著的目标。娜莎·苏珊组织的创立目的并非只为了自己的成员，而是为了改善所有印度女性的自由。如果该组织像公用分享的方式那样，仅仅只为自己的成员创造价值，那它早就失败了。社会参与者的行动目的不只是改善成员的生活，他们还想要改善那些未参与者的生活（尽管从另一个角度讲，改善妇女的自由行为本身，却在某种程度上恶化了帕穆德·穆沙里那样的从原则上反对追求自由的人的生活）。

这些不同的参与方式并不意味着我们不该有地区性的兴趣爱好者团体，任何个人和集体形式的参与活动都不会存在消失或被边缘化的风险。很难去想象在未来，一个人会问自己，我该在哪里分享我可爱小猫的照片呢？根据定义，对于个人的价值，只要人们想要，它们就必然会存在。而对于公共价值，特别是公民价值来说，事情就没那么简单了。正如记者加里·神谷（Gary Kamiya）对当今网络作出的评论："你总是可以获得你想要的一切，但是你不能获得你需要的一切。"我们需要的那种价值是由那些追求公共价值的团体创造出来的。

我们之所以应该更加关注公共价值和公民价值，不仅因为社会从中受益更多，同时也因为公共价值和公民价值更难以创造。我们能从大众的认知盈余中获得多少公共价值和公民价值还有待商榷，因其深刻地受到进行分享的团体的文化，以及这些团体所在社会的文化的影响。发明家和企业家狄恩·卡门（Dean Kamen）这样说道，"在一个自由的文化中，你获得你所欣赏的东西"。我们可以从公共价值和公民价值中获得

什么，取决于我们在彼此身上欣赏什么，正如我们在维基百科、开源软件以及“负责任的市民”的案例中看到的，我们也可以欣赏创造了公民价值的人们，因为他们的努力使得这些价值成为所有用户的深层次体验。

对我们所赞赏的价值的获取，集中体现了最大化个人自由和最大化社会价值之间的矛盾。社会化媒体在原本不存在社会困境的环境中引入了社会困境，在现在这个历史性的时代之前，鼓励行动者为促进社会的美好而做事情只是政府和非营利组织（它们自身是制度性行动者）的任务，而如今我们每个人都可以自己处理其中的一些问题。但是我们在社会尺度方面想做得越多，我们就越要互相紧密合作以实现（和赞赏）共同的目标。完全的个人自由和完全的社会控制都不是最优选择，管理个人自由和社会价值之间的矛盾成为我们的责任。这是一种妥协，应该遵循一种熟悉的模式来进行：没有一个完全的解决方案，只有用不同的优化方法来创造不同的价值，并管理不同类型的问题。

群体与治理

与他人（可能是很多人）分享想法、情绪甚至行为的机会正在变得越来越普遍，并不一定是专家和学者，任何人只要需要都能够得到这些机会。这一机会正以过去无法想象的广度和深度发挥着作用。与个人或公用价值不同的是，公共价值不仅要求给旧的动机以新机会，还要求存在阻止人们破坏群体的活动进程或成果的治理机制。

eBay创始人彼埃尔·奥米迪亚（Pierre Omidyar）常说，他创办这个拍卖网站是建立在一个猜想之上：人性本善。意思是只要让买卖双方找到对方，绝大多数ebay上的交易都能顺利完成。这个想法很高尚，但并未得到验证，eBay上线数周内就发生了数量众多的欺诈交易，eBay于是设立了一个信用系统，买家和卖家可以通过其他成员所做的评论来对交易对象的诚实度、发货速度等方面有所了解。到最后，成员信用度的重要性足以使交易中的欺诈数量降到最低。信用长期良好的买家和卖家被驱动着继续保持良好的表现，并试图让别人知道自己的信用。密歇根大学的社会化媒体研究员保罗·雷斯尼克（Paul Resnick），在研究了eBay的信用系统后得出结论，相对于新卖家，拥有顾客评定良好信誉的卖家可以享受到8%左右的价格优势。

奥米迪亚的格言“人性本善”仅仅在具有一定治理机制的前提下才能成立。eBay、“沙发旅行”、拼车网站PickupPal，以及其他无数涉及到实际人力或金钱，同时也面临现实风险的网站，为了保证集体的利益，必须寻求一种管理其成员的方式。用eBay的更为普通但准确的语言来说，在意识到某一行为具有长期收益，而不遵守这一行为会有短期损失的情况下，人们将循规行事。越是涉及到大的价值和参与风险，就越需要将参与者的精力集中在共同的复杂目标上，而非分散在个人和基础的目标上。

在管理创造公共价值的群体时，不存在一个一揽子的方案。像Apache那样的软件计划倾向于简单的技术至上策略，而通过“负责任的市民”这样的社交网络组织起来的群体，则倾向于拥有一个更加互助的内部文化。然而它们确实存在两个共同点，为了成功地创造和维持公共利益，一个群体必须抵御外界的威胁（比如**eBay**抵御欺诈的风险），同时抵御内在的威胁（如**Apache**的成员计划抵御争论或惯性造成的计划偏向）。正如比昂指出的，外部威胁更加引人注目，因为群体很容易关注外界的敌人，但是当涉及到维持一个致力于共同创造价值的自愿参与的组织时，内部威胁其实更为严重。

一个有外界危机感的群体很容易被激发，但事实上，对于一个共同目标的干扰源更可能来自该群体的组员。具有讽刺意味的是，干扰这种小组最简单的方法就是，让他们把注意力集中于外界的敌人，无论是真实的还是想象的，而不是集中在他们的共同利益或任务上。由于群体活动的最大威胁来自于内部，所以自愿参与的群体需要有一定的治理，以保卫自己免受自身的干扰，并创造出适合自身进行创造活动的空间。在个人和集体规模下的创造活动不需要太多的治理，但是一个群体越想着手解决公共或社会的问题，群体内部干扰或分散所带来的威胁便越大，也就越需要更加严格的治理。

成本的下降创造了更大的尝试空间，而尝试可以创造出价值，价值会引发盈利的动机。如果这些动机只是带来更多的尝试，那么成本的降低将创造一个纯粹良性的循环。但不幸的是，希望从中获利的动机也同样会激发起那些未参与创造或维持价值的人的兴趣。一个项目越成功越引人注目，越会有更多人想要享受其创造出的价值，同时不愿做出回馈，甚至不在乎看到项目的失败。

维基百科就是这样一个广泛参与的实例，它在多个方面受到了这些恶性循环的影响。一些人参与维基百科是为了博取注意。申恩·菲茨杰拉德（Shane Fitzgerald），一个22岁的都柏林学生，给作曲家莫里斯·雅尔（Maurice Jarre）的维基百科页面添加了一段虚构的引语，而这段引语后来甚至出现在了雅尔广泛流传的讣告中。还有些时候，人们想要改变或禁言他们自己不喜欢的观点。和菲茨杰拉德顽皮的恶作剧不同的是，很多人想要大幅变更或是干脆删除维基百科上某些主题词条的页面，比如进化、伊斯兰、微软、伽利略等主题。有时候，这种篡改是为了经济上的利益，例如人们试图通过修改维基百科的文章，增加对特定公司有利的言论，去除不利的言论。这种个体和群体之间的摩擦反映了公共和社会在利用大众的认知盈余时的矛盾。

我们面临的选择是：利用共享的认知盈余，我们可以创建一个无形的大学——许多“无形学院”为创造更多公共价值和公民价值的工作做出了巨大贡献。或许我们还可以创建“无形高中”，在那里我们可以得到“大笑猫”而不是开源软件，写出同人小说而非在医学研究领域有所改进。“无形高中”已经很普遍，我们通过参与获得个人或是公用价值的方式已经被大众认可。加里·神谷曾提出，现今获取我们想要的东西已经非常便利，我们可以随时使用互联网找到一些有趣的东西来阅读、观看或收听。

然而，要创造出真正的公共价值或公民价值需要的不仅是发表一些

有趣的图片。公共价值和社会价值的创造需要其核心参与团队的承诺和辛勤努力，还要求这些团体进行自我治理并致力于接受那些防止他们受到无关及娱乐元素干扰的限制措施，专注于处理复杂的任务。创建一个“无形学院”意味着掌握一门创造群体的艺术：致力于在现有的外在市场和管理结构下独立协同工作，以便创造出全球规模的分享机会。完成这一工作的过程并不容易，也不会一帆风顺。因为我们作为人类，无可救药地既想满足个人的需求，又想实现集体的效率，全心全意致力于为社会或公众服务的团体很难长久维持。群体需要营造出一种奖励努力工作的员工的文化。而我们需要这样的群体创造出我们所需要的价值，而不仅是我们想要的价值。认识到应如何来创建和维护这样的群体，正是我们这个时代所面临的巨大挑战之一。

---

[1] 土耳其一小城。——译者注

[2] Chaddi在印度俚语中意为内衣。Sene的成员被称为chaddi wallahs，即穿内衣的人，因为组织成员都身着Khaki短裤，该活动的名字一语双关。——作者注

第7章 寻找鼠标，世界是“闲”的

一个四岁的小女孩在看DVD，突然她猛地从沙发上跳起来，围着屏幕背后的电线绕来绕去。爸爸问：“你在做什么？”小女孩从屏幕后方探出头来认真地说，“我在找鼠标。”“我们在寻找鼠标”，小女孩的答案成了我的座右铭。我们四处寻找读者、观众、患者或者市民，他们有的被锁在创造和分享之外，有的享受着消极的或被禁锢的经验，我们发出叩问：如果能开凿出一点点认知盈余，加以利用，我们能让好事发生吗？我敢打赌，答案是肯定的。

方式、动机和机会三者的融合，从累积的自由时间这个原材料中，生产出了认知盈余。真正的变化来自于我们认识到这种盈余所带来的前所未有的机会，或者更确切地说，它带来的前所未有的让我们为彼此创造机会的机会。

以群体的形式尝试新事物，是迄今为止也是将来对社会化媒体最为意义深远的利用。

新工具所提供的机会越多，任何人可以从之前社会形态推断未来的可能性也就越小。

在本书中，我讲述了一种新的资源以及社会能够利用这种资源的途径。自由时间是一种资源，它随着每周40小时工作制度的兴起，迎来了历史上的第一次激增。第二次世界大战后，人口增加，人民身体素质提高，教育机会增多，社会繁荣昌盛，这样的环境又使得自由时间继续增长。而我们要讲的资源，所指的不仅仅是我们累积起来的自由时间，它们还不足以构成认知盈余，因为我们缺少使用它的手段。实际上，即使在发展中国家，人们累积的自由时间也在增加，但是，无论是野餐会和邻里协会，还是保龄球社团和商业步行街，许多原先将我们凝聚在一起的传统社会结构已经瓦解了。可供参与的选择的缩减，将规划自由时间变成了一个个人需要解决的问题，我们所面临的问题更多的是怎样耗完

这些时间，而不是去有效利用它。

如今，自由时间转变为认知盈余所关乎的也不仅是新的社会工具。虽然支持公众参与、分享与讨论的媒体很新鲜，但是只有分享的方法而缺少分享的动机也没有多大意义。任何志愿行为都需要提供能够开发某些人类真正动机的机会。

如果我告诉你，我发明了一种能让你的母校校友可以更便捷地找到你的工具，你可能会不屑一顾；而如果我说，我发明了一种能让校友录（也就是你的老同学们）主动找上你的工具，你可能会对这个提议另眼相看。正如facebook、西班牙的Twenty、中国的QQ等社交网络服务的崛起所昭示的，这样的连接是全世界社会化媒体最流行的用途之一。

方式、动机和机会三者的融合，从累积的自由时间这个原材料中，生产出了认知盈余。真正的变化来自于我们认识到这种盈余所带来的前所未有的机会，或者更确切地说，它带来的前所未有的让我们为彼此创造机会的机会。低成本实验和巨大的潜在用户基数意味着如果某人萌发出一个需要数十人或上千人的参与才能实现的点子，那么现在他就能以非常低的成本进行尝试，并且无须事先得到任何人的允许。

所有这一切都已然发生。这些变化既新奇又让人惊讶，但是最基本的改变已经完成。尚未发生的、尚未解决的，是当我们将世界的认知盈余作为一个共享和累积的资源来看待时，何种利益最终会从中凸显出来。鉴于创造性和慷慨行为的爆炸性增长，我们可以假设，对这个盈余的良好利用指日可待。这话不假，但是只是针对某些潜在应用而言。

体现了个人和公用价值的资源正逐渐将这个世界充满，这些价值主要是由参与者创造和捕获的。处在光谱这一端的“大笑猫”实验目前还没有要停下来的意思。然而，在光谱的公民分享那一端，我们不能指望各种能为社会带来益处的新活动自动发生。创造一种能给社会带来更广泛利益的参与性文化，可比分享几张搞笑照片要难得多。我们能在多大程度上把握住这种社会变化呢？

我们见到最早的对认知盈余的成功利用，是在技术团体中进行的计算机编程工作，在那里，人们充分理解协作行为，参与的文化障碍少之又少。致力于类似Apache、Linux这样的开源项目的程序员，通常被定义为以积极的眼光看待参与的人。伯克利的一位政治学家史蒂夫·韦伯

（Steve Weber），也是开源代码运动最伟大的历史记录者之一，在他的著作《开源的成功》（*The Success of Open Source*）中提到，不论是协作成本的减少，还是最终结果技术质量的提高，都不足以解释为何人们会选择参与开源代码项目。相反，大量的核心程序员必须“对整个过程持有积极的规范或道德效价（normative and ethical valence）”，也就是说，必须做出一个深刻的判断，认为社会性生产是发明软件的正确途径（这正是第5章中提到的多米尼克·弗瑞的观察的实际版本，程序员每天在实践的重新整合的价值受到文化的强烈影响）。

像开源模式这样的共同创造，已经散布到了其他非技术领域，比如拼车和病人互助小组，但公民意识、并非是自动从公民文化中产生出来的。在愤世嫉俗者眼中，任何业余者的参与非天真即愚蠢。（我年轻的时候，每当想到别人的兴趣爱好时，就会陷入这种对他人的轻蔑中。）作为一个社会，我们应该用这些可能性和参与的美德做些什么呢？这是一个庞杂的话题，光是想想，就让人觉得充满诱惑。

但这样的话题永远都不会被真正讨论。如果你在网上搜索“作为一个社会，我们”，只会得到一连串无法打开的链接，因为社会不像群体可以有对话，可以作出决定，开展行动。公民价值不会因为社会的突然转型而凸显出来，也不会从个体行为中冒出来，公民价值反而是从群体的工作中衍生出来的，这些群体起初很小，但随着其规模和重要性的不断增加，协作圈、社区和实践的方式以及其他方面的群体方式都将得以不断优化。如果我们想创造新形式的公民价值，就需要去增强小团体尝试激发事物进步的能力，帮助下一个“同病相怜”这样的网站或是下一组“负责任的公民”的发起者们继续前进。以群体的形式尝试新事物，是迄今为止也是将来对社会化媒体最为意义深远的利用。

眼下价值的重要来源与其说是总体战略，不如说是广泛的实验。因为，对于下一个好点子会是怎样的，没有谁能有完全的把握。多达20亿的新参与者加入到媒体格局中，而这些领域之前是被一小撮专业人士所经营的，这给我们带来了迷失与困惑。当发生了这么多改变的时候，寻

找绝佳点子的机会，就是让尽可能多的群体去尝试尽可能多的事物。未来并没有展现出任何上天注定的轨迹，事情之所以变得不同，是因为有人发现了如今有些事情能够成为现实，并且助力将它变成现实。

革命的悖论

约翰尼斯·古登堡最令人瞩目的成就是他印刷的《四十二行圣经》，这套令人惊叹的精美书籍成为了早期印刷品的典范。不过，这并不是他印刷的第一部作品，也不是他印刷过的数量最多的作品（他只印刷了不到200套《四十二行圣经》），因为后面这两项荣誉要归功于他印刷了赎罪券。

在天主教教义中，赎罪券可以被用来豁免已经被宽恕了的罪过所带来的炼狱之苦。天主教相信，罪过会增加人死后进入天堂前的等待时间。赎罪券是减少等待时间的一个途径，而得到赎罪券的方法是给教堂捐款。从神学的角度来看，这种做法很可疑，这种价值交换正在危险地向购买行为靠近，但只要以捐款的方式来换取赎罪的行为依然被允许，发放与接受赎罪券的欲望就会继续存在。

在古登堡的那个年代，赎罪券就是对该事务的书面记录，作为一种信物来确认持有人将来等待的时间可以被减少。教堂可以将权力下放给普通民众，让他们代表教会来发放赎罪券和收集钱财，发放者从这些收益中得到一部分作为自己工作的酬劳（乔叟在其作品《宽恕者的传说》［*The Pardoner✔s Tale*］中讲述的就是这样一个赎罪券发放者的故事）。然而，赎罪券带来的收入被发放者的手写速度所限制了，结果造成了供求上的不平衡：世俗中需要的赎罪券数量大大超过教会能提供的数量。

到了古登堡这里，他申请了一笔贷款，进入了赎罪券印刷行业。通过将赎罪券的内容排版，古登堡能够大幅增加赎罪券的供应量，既扩大了市场，也增加了自己的酬劳。他在印刷第一本《圣经》之前，可能已经印刷了上千张赎罪券（有极少张还保存至今）。（有种说法称他为了保住贷款，以用于利润更加丰厚的赎罪券印刷，起初不得不秘密印刷《圣经》。）

如果你见过古登堡在15世纪50年代时外面摆满了赎罪券和《圣经》的店铺，你可能会认为印刷机是为了加强教会的经济和政治地位而定制的。不过有趣的是，事实恰好相反。

古登堡的印刷赎罪券席卷市场。16世纪初期，德国地区的赎罪券倒爷约翰·太泽尔（John Tetzel），带着一摞摞已经印好的赎罪券想要横扫

城镇，他的叫卖常被翻译成这样一句话：“金库里钱币响一声，天堂里的灵魂就回春。”赎罪券赤裸裸的商业用意，加上其他的一些因素，激怒了马丁·路德。马丁·路德于1517年发起了对天主教会的批评，也就是著名的《九十五条论纲》。这个论纲起初被他钉在维滕贝格（Wittenberg）一家教堂的门上，接着被大量印刷并散布开来。马丁·路德的批评，伴随着被翻译成当地语言的《圣经》的传播，掀起了新教改革运动，同时也让教会（以及整个欧洲）陷入危机。

看似能巩固那个年代社会结构的工具反而起了颠覆的作用。从1450年的积极角度来看，新科技仅仅是给现存社会提供了解决正在解决的事情的快速而廉价的手段。到1550年，赎罪券数量的增加已经明显导致了它的贬值，甚至出现了“赎罪券通货膨胀”——进一步证明了对一个社会来说，充足是比稀缺更难解决的问题。同样地，《圣经》的普及和赎罪券的情况类似，但也体现了更多的不同之处。《圣经》生产数量的增加同时催生了《圣经》种类的增加，廉价的被翻译成本地语言的《圣经》削弱了神职人员的阐释垄断。教徒们可以用本地语言听懂《圣经》在说什么，有文化的市民可以在没有牧师在场的情况下，自己阅读《圣经》。在16世纪中期，马丁·路德的新教改革运动已经掌握大权，教会对整个欧洲经济、文化、知识和宗教的外力作用结束了。

这就是革命的悖论。新工具所提供的机会越多，任何人可以从之前社会形态推断未来的可能性也就越小。今天我们所面对的情况同样如此。仅仅在10年前，还被看做是对20世纪媒介格局的一次推进的传播工具，如今却已经成了对媒介格局的侵蚀和削弱。一个人人可以接近公共空间的社会，与市民仅仅作为消费者来接触媒介的社会，是完全不同的。

早期的印刷革命同时也提醒了我们，在某种新工具扩散初期，就试图弄明白它的使用会如何（在哪些方面、在多大程度上）改变我们的社会，尚为时过早：巨大的变化会滞后。在赎罪券最初的传播之后，印刷版赎罪券的大量增加导致其价值贬低。微小的变化也能蔓延。那张被钉

在门上的《九十五条论纲》，被重印、翻译、又重印，传播到很远很广的地区。看似威胁到统一性的东西，实际上创造了多样性。正如学者伊丽莎白·爱森斯坦（Elizabeth Eisenstein）在《作为变革动机的印刷机》（*The Printing Press as an Agent of Change*）一书中所指出的，研究早期印刷文化的观察家们都认为书籍数量的增加意味着更多的人会读书，但是读的都是那几本相同的书。印刷业理应巩固（或是威胁，由你持哪种观点而定）单一文化，因为一小部分的书会成为整个大陆共同分享的文化遗产。但是事实却是，印刷削弱而并非巩固了之前的文化知识。因为每位读者都能接触到更多的书，因此最终形成了多样而非统一的文化。资源多样化的增加削弱了对旧有生活方式的信念。如果一位学者既可以阅读亚里士多德，同时又可以读盖伦[1]的著作，这两位观点的冲突会削弱读者对先哲的相对信仰。如果连亚里士多德都不可信，那你还能信谁呢？

今天，我们面临着类似的变化。当普通大众开始使用数字化网络时，每个人都会对公共领域有所贡献的想法被看做是不符合人性的（人性在这里可以被解读为20世纪的偶然行为）。然而，事实证明,人们渴望彼此交流的愿望是普遍存在的。在10年之内，支持公共表达的工具的使用范围已从窄到宽。本来被认作传统媒体的新渠道的东西，实际上却在改变传统媒体；本来在威胁着文化的同一性的东西，实际上却在创造着多样性。

不论是通过电脑还是手机，当今世界中的大多数成年人都在使用数字化网络，而且他们大多是在八九年前才开始使用的。社会观察家们拥有一个前所未有的观察人们接受和使用数字化工具行为的机会，而他们观察的结果和我们对一个不熟悉的新媒体到来的期待是完全一致的：我们对预测我们未来的行为实在是太不在行了。

在20世纪90年代，一项又一项的研究开始涉足对潜在用户们进行这样的调查：如果有条件上网他们会用互联网做些什么？最普遍的答案都集中在："我会用互联网来查信息"、"我会用互联网来帮我做功课"，等等。而一旦人们都已经上网了，这些调查的结果就会变得和以前大不相同："和家人朋友保持联系"、"与别人分享照片"、"和兴趣相投的人聊天"诸如此类的喜好总是排在答案列表的榜首。

在真正尝试新的传播工具之前，我们对自己将会用它来做什么的预测是如此不准确，因此这场特别的革命，像印刷革命一样，正被相互重叠的实验所驱动，这些实验的分支在起初都不明确。因此，要从一个工具中创造出最大的价值，靠的并不是总体规划或者跨越式发展，而是连续不断的尝试与错误。对于任何一个社会来说，在这样一种转变中要面对的关键问题是，如何充分利用这个过程。

大规模分享的可能性——被从20亿人的潜力累积中抽取出的在不同群体中进行的大型、不间断的分享，已经在很多领域凸显出来，从慈善的全球化到高等教育的逻辑，再到医学研究的实践。然而，我们集体分享的机会，远远比一本书里所列举的例子要广阔得多，因为书里的这些例子，尤其是那些涉及重大文化崩塌的例子，只是特例。

就像此前源于科技驱动的革命一样（无论是随着印刷机而出现的读写能力的提高还是科学文化的产生，或是此后电报的发明而导致的经济和社会的全球化），如今重要的不是我们拥有的新能力，而是我们如何在技术和社会的双重层面上，将这些能力转化为机会。对所有能接近新型分享模式的人而言，我们如今面对的问题，是我们能利用这些机会来做些什么。这个问题的解决，更多地依赖于我们为彼此创造什么样的机会，以及我们形成什么样的群体文化，而不是某项特殊的技术。

改进可能性

最早给分散的群体提供对话平台的媒介是一个叫做PLATO的电脑程序，该程序最早于20世纪60年代初在明尼苏达州（Minnesota）开始被使用。

尽管这个系统运行缓慢，并且只能处理文本，但它可以提供真人互动。人们迅速将这种实践投入到了面向整个网络空间的所有社会可能性中：结交了朋友（也会有敌人），开始了恋爱关系（有的后来结婚了），用户群中的争论此起彼伏。PLATO成为了第一个彰显所有这些效果的数字环境。

从那时起，与社会化媒体有关的很多方面都得到了改善——电脑运行速度变得更快，电话功能变得更多，网络也得到了优化。但是自PLATO诞生之日至今，关于传播工具的社会使用，始终有两条连贯的思想线索。第一条是用户从来不会完全像系统设计者期待或希望的那样去行动，对PALTO是如此，对facebook也是如此。第二条是观察家们总有让这些复杂的事务都就范的欲望，好让他们创造出一个建立成功社区的秘方。

遗憾的是，不可能有这种秘方。社会系统很复杂，不仅是因为软件的特点，或是社会互动，而是因为文化语境。

第一个社会网络服务不是2004年兴起的facebook，也不是2002年就有的Friendster，而是一个1996年就上线的叫做SixDegrees的网站。SixDegrees之所以没有成为一个可行的社会网络，不是因为它使用的技术不正确而Friendster就正确了，而是因为在1996年，大多数人对于在网络上进行社交活动还感到不自在。

同样的，YouTube仅仅是2005年里众多的视频分享服务提供者之一，直到它被用来分享极为流行的音乐视频《慵懒的周日》（*Lazy Sunday*）。暂且不论YouTube在技术上比它的竞争对手有何种优势，仅仅因为它幸运地成为这一视频的服务提供商，YouTube就足以在一定程度上成为视频分享的代名词。这样的成功是由用户驱动且非常偶然的，而不是由技术驱动且事先策划好的。

在社会化软件这件事上，没有绝对可靠的成功秘方（我参与创建的

社会化媒体既有成功的，也有失败的，所以在这方面我是有刻骨铭心的教训的）。况且我们也从过去几十年的人类互动中学到了一些东西。创建新型社会化媒体的诀窍在于，使用那些教训来掂量对你有利的机会，而不是将它们作为一套保证成功的宝典。基于以上忠告，我愿意提供一些教训，来提高我们成功运用认知盈余的可能性。我将所观察到的事情分为三个类别：创造新机会，应对早期的成长，以及根据用户不断带来的意外做出调整。

起步

你在第一次尝试的时候绝对不可能正确应对复杂的社会互动，但是你可以错误地应对。正确起步的关键在于理解社会化媒体的初始启动有多特别。

·从小做起

如果很多人都在使用某种服务，很容易想象这种服务将会多么有用。但是当只有极少数人在使用这种服务时，就很难创造出将来会有用的服务。想象一下，如果拼车网站PickupPal.com只有100名用户分布在它目前服务覆盖的地区，如果有一名在渥太华的司机和一名在奥斯陆的搭车者，诸如此类，那将是一个怎样的大悲剧。它的创始人对这类情况的解决办法是先在渥太华招募司机和搭车者，向人们展示这种服务的可行性，然后再扩展到其他地区。同样，Apache网络服务器也并非一开始就有上千名工程师参与，它由6个人开始，并且只在出现值得一看的成果时，团队的规模才加倍，又只在这些人做出让其他人值得一看的成果时，团队规模才再次在原来的基础上加大一倍。

只有在大规模下才能运行起来的工程一般无法发展壮大。只注重创造未来大规模成功的人，在现实中往往忽略小规模的、此时此刻的成功的重要性，而这些点滴的小成功却是通往大成就的必经之路。

社会化媒体中一条名副其实的自然法则是，为了拥有一个大型而优秀的系统，最好从一个小型而优秀的系统做起，并且努力使它变大变

强，这样做远远好过从一个大型却平淡无奇的系统做起并努力改进。

·问问“为什么”

每个人在做事情时都存在不同的动机，这些动机进而创造出不同的参与逻辑。

有的人能在一起很好地工作（竞争力和成员资格都因是协作圈的一员而得到认可，自主性和慷慨心因为编写开源代码而得到满足）；有的人可能是出于多重目的（自主性会与成员资格产生冲突，不论什么时候，自己做一件事和与别人一起做某件事的感受都是不一样的）；有的人甚至会排挤他人（让用户从售卖商品中得到利润，就像安利和雅芳的模式一样，会将人们参与的内在动机挤走）。

就算知道内在动机是什么，我们也无法预测人们面对给出的机会时会做出何种反应。他们本可以用这些时间去做其他任何事情，而使用者们为什么偏偏就注意到了这个特别的机会呢？新鲜的想法对于某个服务的创始人和设计者而言，要比对潜在的用户而言更清晰、更有魅力。设计者们常常能轻松地幻想用户按照他们的设计如何快乐地使用着服务（还记得愤怒的醉鬼汉克的例子吗）。事实上，这些服务的设计者必须把自己放在使用者的位置上，还要用怀疑的眼光来观察用户从参与中得到了什么，尤其是当设计者和用户出于不同的动机时。

·行为追随机会

行为即是被机会过滤之后的动机。即使你从用户为何愿意参与你的新服务中得出了自己的结论，你依然需要以他们能理解和关心的方式来提供这些机会。做到这点很难，因为你不能给他们提供通用的能力。每一位社会化媒体用户都可以在网上创造一定数量的内容，无论是一段文字还是一张照片、一段视频，他们还可以参加无数个自己感兴趣的在线讨论小组。鉴于这种机会混杂的场面，你必须给你的用户提供一个能让他的内在动机得到回报的特别机会，最好既是个人的（如自主性和竞争力）又是社会的（如成员资格和慷慨心）。

正如一位社会化媒体设计师，著名博客Bokardo的博主约书亚·波特（Joshua Porter）对他的客户所说的那样：“你现在所看到的行为就是你预先设计的。”用户只会去利用那些能够被理解，并且看起来有趣又有

价值的机会。波特实际上在告诉他的客户，你想要用户在多大程度上按照某种特定方式行动并不重要，重要的是他们对于你提供的机会做出何种反应。如果你想得到不同的行为，你就必须提供不同的机会。

·默认的胜利

回到2003年，一个叫做Delicious.com的网站可以为用户提供保存他们找到的网页，添加标签和注释以便对网页进行管理的服务。Delicious在两方面为用户创造了价值。

首先，它允许每个用户寻找并收藏特殊的网页。其次，它允许所有的用户查看他人的网页收藏夹。在短短几年的时间里，这项服务的用户数量从几十名增长到了上百万名。然而，保存个人网页列表并不是一件新鲜事。早在20世纪90年代，一家叫做Backflip.com的网站就曾提供过同样的服务。然而，与Delicious不同的是，Backflip却没有吸引到大量用户。

那么，二者之间的区别究竟在哪里呢？Backflip认为个人实用性至关重要。它给用户提供与别人分享书签的选择，但是必须得用户亲自启用这个功能才行，结果只有很少的人这么做了。相反，Delicious没有提供这么一个选项，它始终将你的书签进行分享。（后来它又加上了私人书签功能，但这是在它作为“公开”的服务出名之后的事了。）正如凯文·凯利在他的著作《默认的胜利》（见第4章）中所指出的，对默认值的小心使用可以塑造用户的行为，因为用户们互相交流了一些期望（这种期望必须是用户愿意去跟随的）。Backflip把注意力集中于个人价值，认为社会价值是可选项。相反，Delicious将社会价值设为默认值，假设用户会非常乐于为彼此创造有价值的东西，因此Delicious得以迅速壮大。随着这种社会价值吸引了新用户，他们后继的使用又创造出了更多的社会价值。

成长

社会制度有两种模式——充满活力的和死气沉沉的。即使是稳定的社会制度，也只能说是相对稳定，因为用户之间无时无刻不在与彼此以及制度进行着互动。对于这些制度的最大挑战之一（尤其是在制度建立之初），就是去管理成长的动机。

·一百个用户比一打用户和一千个用户都棘手

观察一个只有十几个人使用的社会服务的运作方式是比较容易的，因为这些用户全都拥有决定权，他们对其他人的性格、怪癖略知一二，能够依赖小而精的团体规模来防止最恶劣的公共争端发生。而想象一个有一千名使用者的社会服务也很容易。有这么多的用户，就应该提供满足各种用户需求的服务：高度活跃的用户、完全消极的用户、推动者和批评家、争论者和调解者，以及各种各样的人。不过，在所有个人的和看似混乱的互动中，这些制度中的用户实际上会表现出一种令人惊讶的承诺的连贯性。

然而，居于十几个人的亲密团体和上千人的公共规模之间的团体，却出乎意料地难以操作。这种有上百人的中间规模的团体，作为单个团体来运行通常太大，但是被当作社会化自给自足的团体来说又太小了，它大致上标志着从相对平衡到完全不平衡参与的转变。作为中型团体中的一员常常会感觉很糟糕，因为既感受不到亲密感所带来的快乐，也得不到都市规模和多样性带来的好处。

一百人只是个参考数字而非规定，不同的服务在不同规模上发生变化，不过规模的消长关系一般都被纳入了社会系统。最关键的是文化方面的转变。在一个人人熟识的小团体里，可以依靠人情来管理事务。但是大团体会有某些预先存在的文化，需要新用户主动去适应。介于这两种团体之间发生的转变，就是形成文化的地方（依靠协调成员之间的行为和观点，就算他们彼此并不认识，文化也可以成为一种避免大型团体变得越来越复杂的手段）。一旦一种文化建立起来，不论它是有帮助的还是可疑的，包容的还是多疑的，都很难再改变。

团体成功的关键是最初吸纳的十几名用户能够体现正确的文化规范，但是有一点是值得注意的：对于什么是正确的文化规范的理解，不同团体间存在着差异性。像Apache这样的技术性项目，需要前期的用户具备技术技能和争论的意愿，而像“负责任的市民”这样的社会性项目，则需要积极的离经叛道者。没有任何一种用户，也没有任何一种文化，

适用于所有的情况。但是当你拥有一百名用户时，不管是何种文化占了上风，即使用户队伍壮大到一千人（甚至一百万人），原先的文化都很有可能依然发挥作用。

·人各不同，人越多差异越大

20世纪向我们灌输了“受众迷思”的思想，让我们知道，人们基本上是相同的，任何大群体的读者、听众或是观众，相对来说都是同一的消费者。（从这个观点来看，某人是一个少年还是一位中年妇女，构成了高度精确的区别。）然而，事实上凡是受众迷思被认为是真理的地方，其实大多不过是意外。

当人们作为消费者面对很窄的选择面时，行为确实会趋同。当媒体频道有限，生产成本很高时，对兴趣的反映也就受限。但是当人人都可以成为媒体，媒体又帮助协调从前的受众时，兴趣爱好的排列组合便会让人眼花缭乱。我们可以将之称为米尔佐夫原则（Mirzoeff principle），在第3章里我纽约大学的同事提到过它，如果你专门上网去找，可以看到“一个疯狂的兴趣范围”。[2]

在广播系统里，团体越大，就有越多的行为汇聚到某一平均水平上。而在参与性系统里，“平均”则几乎是个无用的概念。最活跃与最不活跃的用户的行为随着总人数的增加，明显地区分开来。社会系统越大，最活跃和最不活跃参与者之间的区别越大。在小团体里，每个人几乎都可以平等地参与，而在大团体里则会有核心团队和边缘团队之分（也就是协作圈模式）。系统越大，核心与边缘团队之间的差异就会越彰显。庞大人群中出现行为的范围要比小群体广，随着系统的扩大，使得“平均用户”这个概念更不可能出现，也更没用处。

建立或者运行某个社会服务的人不能强调到底是平等还是普遍的参与。除非参与者数量很少，否则哪种参与都不可能实现。相反，服务可以通过对不同用户提供不同程度的参与来利用它的分支。

维基百科赋予其潜在用户按意愿去书写或是编辑很多词条的能力，但也可以说它赋予的能力很少。如果你修正了某个错别字，然后从此不再使用维基百科，这仍然比你不修改这个错误要好。维基百科使得进行这些微小的修改简单易行，甚至不强求在进行编辑前先注册账号。这种

参与的低门槛吸引到了最微小价值单位的累积——毕竟没有人会为了修改一个错别字而去注册一个账户。

依靠将参与贡献的单位最小化，以及将与贡献的门槛最低化，维基百科通过非常广大的参与范围使它的贡献达到了最大化。若业余参与仍被限制，这种情况便不会发生。而当整个世界都成为参与者的来源时，它就能发挥令人瞩目的能力。

•亲密度从不扩大

你可以和六个人举行一场亲密的晚餐宴会，但是对于六十个人来说就不可能。多意味着不同，在社交场合中，这种不同在集群的逻辑中不言自明。在一个小团体里，每个人可能都紧紧相连。但是随着系统的扩大，这种可能性便消失了。不是一些参与者变成了观众，就是人们各自形成了小型的、相互重叠但依然亲密的团体。

作为观众，人人观看同样的东西。从大范围上来说，就连看似提供互动可能的网站，实际上都只是比广播强一点点而已，它们的参与度极低。

CNN.com上叫做“畅所欲言”（*Sound Off*）的专栏允许读者对其文章进行评论。这个网站拥有上百万读者，但是文章大多只能得到十几条评论，得到上百条评论的寥寥无几。比起绝大多数纯消费不参与的受众来说，留下评论的大多数人所做的其实也不过是发发牢骚，而并没有真正与文章展开对话。

在另一个极端，某些拥有上百万用户的服务允许参与者们组成许多更小的、社会关系更紧密的团体。

雅虎提供上百万个邮件列表，数以千万计的用户都在订阅这些列表，但是对于每个人来说，他要么在某个邮件列表中，要么就不在其中——个人集群的线条能够被很清晰地描绘出来。数量庞大的用户中，只有极少数人认为自己是巨大的雅虎社区里的一员，尽管是雅虎为他们提供了使用邮件列表的平台，但他们的忠诚只是针对他们邮件列表上那一群本地集群的人而言的。

facebook处于受众和集群两个范围的中间位置。facebook不像CNN.com，没有单个的中心；也不像邮件列表，没有明显划分的一系列边界。相反，它有的是相互重叠的社会时空。facebook声称自己有超过3亿[3]的用户，但是他们中没有任何一个人体验过作为一个3亿用户的团体中一员的感受。相反，facebook的用户都集合成更小的团体，拥有几十位好友。在很大程度上，这些集群的相互关联度要远高于任何随机抽样的CNN.com用户之间的关联度，但另一方面，这种关联度又低于一个

小型邮件列表成员之间的关联度。

每一个希望大规模驾驭认知盈余的服务都会面临这种此消彼长的关系。你可以拥有大量的用户，你可以拥有活跃的用户群，你也可以拥有志同道合的用户群。但三者中，你只能选择其二，因为你不可能将三者同时拥有。

·支持型文化

美国铁路公司在很多列车上都设有一节“静音车厢”。规则不言自明：听音乐只能带耳机听，不能大声说话，不能打电话。而人们往往是卡在了最后这一条规定上。

商务人士（在我们的经验中大多是男性）会定期打破这条规则，不是对自己身处一节静音车厢浑然不知，就是在反射性地去拿手机时忘记了自己是在这样的车厢里。值得注意的是，其他乘客会立即做出公开的反应，在几秒钟之内叫那些令人不悦的打电话者安静。他们甚至会从在静音车厢里执行这条规则的过程中，得到一定的快感。同在最后通牒游戏里观察到的效果一样，响应者宁愿耗费资源来作为对吝啬提议者的惩罚。比起其他许多关于粗鲁和在公共场合打电话的例子，发生在静音车厢里的事情有什么特别之处呢？那就是乘客们知道他们有靠山。

静音车厢里的安静是埃莉诺·奥斯特罗姆所说的集体资源问题（collective resource problem）中的一个。乘客愿意亲身去执行这些规则，因为他们知道一旦争吵发生，乘务员会接管权力，并强制执行。换句话说，可见的执行规则的意愿实际上减少了列车管理员需要花在执行规则上的精力，因为乘客都愿意在他们中间协调反应，并对可以指望的、可以预料到的支持心知肚明（在这方面网上有个最简明的例子，那就是供人们学习Java编程语言的网站Java Ranch，该网站对于参与者的要求之一，就是“态度要好”）。

不断调整，不断学习

没有人第一次就能把事情做对。维基百科的前身是一个叫做Nupedia

的在线百科全书，Nupedia失败了，而维基百科正是在这种失败的灰烬中诞生的。Twitter的设计初衷是为了应用于手机，后来又为了网页的使用加以改进，再后来随着智能手机的普及才爆发出能量。如果要求设计师第一次就正确使用认知盈余，那么成功的概率屈指可数。相反，他们的使命是从失败中吸取教训，不断调整，不断学习。

·学得越快，适应越快

使用社会化媒体进行不断学习的可能性是巨大的。当照片分享网站Flickr.com在对其新功能积极地进行实验时，有时几乎每半个小时就升级一次软件，而传统的软件更新通常只是每年发布一次。Meetup.com，一个帮助本社区居民找到志同道合者的服务性网站，安排了设计者观察是否每天都有用户主动去使用他们的服务，而不是像行业传统的那样每六个月做一次焦点小组访谈。

20世纪的机构用尽各种替代方法去研究顾客、赞助商和用户的行为，比如焦点小组和民意调查就是常用方法。这些方法能帮助他们直接了解用户的动机，不过许多了解过程中的难点也随之消失了。组织机构认为人们都是“办公室寄生虫”或“沙发土豆”，这样的偏见阻碍了他们从用户身上学习。成功运用认知盈余，从如何改变可以提供的机会方面找到答案，而不是担心怎么才能改变用户。

·成功比失败带来更多的问题

彻底的失败，经常发生在新型社会化媒体身上，但这种情形至少没有拖泥带水。真正的长期困难来自于成功，因为成功的服务会提高人们的期待，吸引想要利用他人善意的人（如发送垃圾邮件），或是想看着这个服务失败的人（就像公交公司起诉要求关闭PickPal.com一样）。解决这些问题的可行方法之一，就是提前制定计划，未雨绸缪。

在现实生活中，这种策略运用得出奇糟糕。任何为社会行为创造新机会的人都必须了解计划的局限性：计划不能完全代替经验。因为计划会纰漏百出，也因为用户从来不会按设计者预期的那样行事，潜在问题

不计其数。然而，提前对可以想象得到的问题进行防范，会让事情对用户来说更加复杂和难以坚持。在极端的例子中，防止对软件的所有误用，同时也限制住了其他可能的用法。而且，就算有人对所有可想象的问题都做出了预防，他们依然会面对想象之外的问题。

创办了一系列科技企业的创业家布鲁斯特·卡利（Brewster Kahle）曾经说过："要想解决难题，必须先遇到难题。"提前对成功的后果进行防范会大大减少回报。一般来说，勇于尝新，敢于迎接相继出现的困难，比在没有遇到任何问题的情况下闭门造车更有效。

·明晰即暴力

关于如何利用新形式的参与，我们已经了解甚多，那么为什么不直接给人们讲，如果大家都参与进来，这种服务将为我们提供什么好处，并告诉他们规则是什么呢？为什么"负责任的市民"要用树立正向偏差这种既缓慢又痛苦的方式来改变文化，而不是简单地立个合约就开始呢？"我们将清理拉合尔市的市场街道，并用同样的方法让巴基斯坦变得更美好。在此签名，就表示你同意每周六上午10点到下午2点，会出现在阿纳尔卡利参与卫生打扫工作。"

由此我们很容易看出，为什么靠人们的内在动机加上自由时间来做成一件事是如此的缓慢和充满不确定性。文化不是靠命令产生出来的。（在认知盈余的地盘里，命令几乎没有用处。）但是任务的关键并不是要完成某件事，而是要去创造一种让人们愿意去做事的环境。工作小组的管理难度通常会随着规模的增大而增加，一部分是因为规模越大，队伍中任何两个成员之间的紧张感会越严重，任何成员与整个团队之间权力的不平衡感也就越严重。就连最后有很多规章制度的社区，一开始也没有那么多条款。问题一出现就着手解决，就意味着不要等到非常需要时才去采取措施。

大卫·温伯格（David Weinberger），我在哈佛大学伯克曼互联网及社会研究中心（Berkman Center for Internet and Society）的同事，他在2004年一个关于群体和管理的演讲"明晰即暴力"中很好地总结了这一观

点。

使用历史的类比法来观察，美利坚合众国于1776年建国，但是对于如今的美国人民来说，真正意义上的美国是在1787年才建成的，也就是如今在执行的第二部宪法制定的那一年。签署第一部宪法时，原北美13个殖民地不愿放弃各自的主权来组成一个更大的联邦国家，所以18世纪70年代的美国，与其说是一个国家，不如说是一个松散的竞争集合体。

到了18世纪80年代末，共同责任的缺失很明显地导致了这个集合体的薄弱，因此，一部新的宪法应运而生，仅列举其中两条作说明：责成每个州为国防效力。禁止州与州之间设置贸易障碍。新宪法产生了作用，虽然自其正式生效之后，在接下来的两个世纪里，该宪法被无数次修订，但是从那时到现在的持续性从未被打断过。虽然，对于1787年宪法的所有价值来说，它不可能在1777年就被制定，因为在没有又一个十年经验的前提下，各州在那时并不愿意被彼此紧紧束缚。

只有当积累了足够的价值使得负担有所值之后，群体才会容忍治理——从定义上讲，治理也即一系列限制。既然只有随着时间的推移，价值才能被建构起来，因此这些规则的责任只能是跟随，而非引导。

·尝试任何事，尝试每件事

《风格的要素》（*The Elements of Style*）[4]是一本指导简明英文写作规则的小册子，但是在书的结尾有这样一句评论：最好的作家通常会摒弃写作规则。亚伯拉罕·林肯的葛底斯堡演说，成为清晰和简洁的典范。“八十又七年前”，这样的句式在当时已经不常用了，但是这显然符合林肯对讲话的设计。

同样，规则与设计之间的紧张关系也存在于社会化媒体中。规则通常是为服务保驾护航的，意在阐明特殊的限制和机遇，但是产生作用的社会服务也有一套内在逻辑，它比任何事先提供的做法都更重要。因为我们现在拥有的社会性工具能够塑造公共话语和公民行动，设计和使用这些工具的人已经加入到了政治哲学的实验一翼中。

我们可以为彼此创造机会的范围是如此广阔，与之前的生活是如此

不同，以至于没有任何一个人或者团体，没有任何一套规则或指南可以描绘出所有可能的情况。唯一最伟大的有关我们能从认知盈余里得到多少价值的预测就是，这取决于我们能在多大程度上允许和鼓励彼此去试验，因为唯一能去尝试每一种可能的群体只会是每一个人。

应对一场革命的三种方式

一项新技术来临，必然要以某种方式融入这个社会。有些也许是微不足道的（如廉价的长途电话费和更快速的传真机），而有些则是重大的（如印刷机和电话）。因为一项新的沟通技术的出现和旧有制约的终止会改变我们的结缔组织，所以重大的新机遇总是会造成对社会的重构。新机遇与旧事物的差异越大，过时的行为执意不变的可能性就越小。依赖非竞争的方式进入公共舆论和协同工作领域的组织不会消失，但是来自一些业余的和无管理的组织的竞争将会改变它们的相对竞争力。对社会而言，尚未形成结论的一个问题变为，怎样去应对社会变化，甚至是伴随新机遇而来的社会变革。

当电话出现时，有些人担心，妇女们与没有经过适当互相介绍的男性交谈，会导致异性之间礼节的弱化。这种对社会混乱的担心是正确的。电话确实明显地让异性之间正式的交往减少了（后来出现的“流动化妆间”汽车扩大了这个变化）。很难想象维多利亚时代的人们会如何理解如今两性关系的本质。

想想在有着印刷机、电报、移动电话的通信革命时代中，这个社会发生了什么？我们不禁要问：什么应该发生？什么是一个新的技术融入社会的理想方式？

让我们将这个问题拆成几种不同的假设：

第一种假设是“我们尽可能承受的混乱无序”。我们让想要成为革命者的人通过新技术去尝试任何他们想干的事，并且不用去考虑现存的文化和社会准则以及对现有社会制度的潜在破坏。

第二种假设是“传统主义者的认可”。任何一种新技术的命运都是掌握在对当前行事方式负责的人手上的。这就像让修道士们决定怎样去使用印刷机，或是可以让邮局去决定用电子邮件做什么。

第三种假设被我们称为“协议转让”。设想一场改革派同传统主义者的平等谈话：改革派们提议使用新的技术，然后与传统主义者协商如何在利用新事物的同时保留旧事物中最好的东西。

严格地展开论述后，第三种假设看起来似乎是最理想的。然而我现在试图说服你的是，其实正确答案是第一种假设，“我们尽可能承受的混乱无序”。

而第二种假设“传统主义者的认可”，对社会明显是一个灾难。如果传统技术的受益者拥有否决权，他们将会有力地破坏创新，即使这种破坏并不总是出于对自身利益的考虑。一些在邮局工作的人也许由衷地认为，手写信件的方式优于电子邮件的方式。这样的人，出于深刻而坚定

的信念，为了想要保留传统的价值形式而限制对电子邮件的使用，正如100年以前的马车制造商反对亨利·福特的非马拖款式，理由是汽车比马要危险得多。

对现有体制的偏袒有它的好处，至少在技术稳定期是这样的。当某些人经营一家书店、一份报纸，或是一家电视台时，让那些人认为他们的工作正是这个社会的关键是有益的，即使事实并非如此。这种承诺有益于鼓舞士气并带领人们捍卫有益的和有价值的制度。

然而，到了革命时期，这些智力资产就变成了一种负担，准确地说，这是因为那些根深蒂固执著于旧方式的人看不到，社会是怎样从一个与传统模式不相容的方式中获益的。有些自相矛盾的是，正如我们所见，为了保持解决方案的可行性，那些致力于解决某个特殊问题的人也致力于维持这个问题。我们不能要求人们用传统的机制去评估一项新技术的根本性好处，作为一个群体，致力于保护现有体制的人往往无法在破坏性中看到价值。

与此同时，甚至是在“我们尽可能承受的混乱无序”的假设中，改革派们也无法创造出比社会成员所能想象出的更多的改变。我们已经拥有互联网40年了，但Twitter和YouTube还不满5岁呢，这不是因为之前的技术没有到位，而是因为这个社会还没有做好去运用那些新机遇的准备。因此，“我们尽可能承受的混乱无序”的上限就是社会扩散所需的时间和精力。新的观念趋于沿着社会方向缓慢地传播，社会扩散不只关于时间的消逝，也关于文化如何影响新思路的应用。社会性工具的被接受过程总是给我们带来惊喜：目击平台Ushahidi.com的创造初衷是用于追踪暴力，但后来却被用来监测选举；维基百科的设计初衷是作为一本百科全书，但是现在已成为全球性爆炸新闻报道中的关键角色。文化和语境的问题在一定程度上适用于所有技术的扩散，而对于通信技术来说尤其如此，因为结缔组织随着这种连接着的社会的变化而变化，而且这种连接着的社会也随着它的结缔组织的变化而变化。

激进分子们将无法正确地预测最终的结果，因为他们具有夸大想象

中的新体制价值的动机，同时他们也缺乏想象这些工具将运用于其他用途的能力，这也同样会使“协议转让”的假设流产。

在讨论关于这个变革的话题时，新的支持者和旧的捍卫者双方都持有系统化偏见，而这使得整个前景变得不可信赖。激进分子们和传统主义者从不同的假设出发，但往往终止于只谈对方的过去。只有让激进分子们去尝试过每一种东西以后，实实在在的“协议转让”才可能发生，因为鉴于缺乏预知未来的能力以及社会扩散的自然制动功能，大多数的转变会失败。最重要的协商不是激进者和传统者之间的协商，而是关乎社会中的市民，在全新的可能性之下，他们是唯一能够合理决定自己想过什么样生活的人群。

寻找鼠标

我们的媒介环境（也就是说我们的结缔组织）已经发生了转变。在历史上的一瞬间，我们已经从一个有两种不同媒介模式的世界——专业人员掌控的公共广播和人与人之间的私人对话，转变成一个公共和私人媒介糅合在一起，专业和业余生产界限模糊，志愿公共参与从无到不可或缺的世界。当只有富裕人群中的精英群体才用得起数字网络时，就已经是一桩了不起的改变了，而如今这个转变更加了不起，遍布全球的数十亿人正在相互连接。

对于我们这些而立之年的人来说，要去做这种想象需要极大的努力，因为它与我们成长时接触到的那一套实在太不一样了。在我执教的纽约大学，我需要通过学生的眼睛去看这个世界，通过他们的耳朵去听这个世界，阅读他们所写，观察他们所做。这一切给予我一种以25岁的视角去看世界的意义，而且这个世界看起来与我生长的那个世界大不相同（并且大多数时候要更好）。但是，要展现真正彻底改变世界的潜力，也许通过孩子们的眼睛会更好。

有一次，我和一群朋友吃饭时，聊到了我们的孩子，其中一位朋友讲述了和他4岁的女儿一起看DVD的故事。电影放到一半时，小姑娘毫无征兆地从沙发上跳起来跑到电视机屏幕后面去。我的朋友以为她想看看电影里的演员是不是真的躲在屏幕后面，但是这并不是小姑娘要找的。小姑娘围着屏幕后面的电线绕来绕去。她爸爸问："你在做什么？"小姑娘从屏幕后方探出头来说："找鼠标。"

这就是一个4岁的孩子所知道的：没有鼠标的屏幕就像缺了点什么。他们同时还知道：以你为对象的媒体如果没有将你包含进去，那么就不值得在它面前待太久。这些事情都让我相信，我们如今在少许的例子里所看到的那些参与，将来会遍地开花，并且成为预测文化会如何起作用的支柱。4岁的孩子足以开始吸收身处的文化，但是他们却对其文化的前身知之甚少，因此，他们不必在后来的人生中浪费时间去删除童年看《盖里甘的岛》时所学到的经验，他们只会假设媒介同时并排包含了消费、生产和分享这几种可能性，这些可能性对每一个人都是开放的。不然你还有什么别的办法吗?

后来，当我在解释我们可以从这个重新连接的世界中想象出什么的

时候，我把那个小女孩的答案当成了座右铭：我们在寻找鼠标。我们四处寻找那些读者、观众、患者或者市民，他们有的被锁在创造和分享之外，有的享受着消极的或被禁锢的经验，我们发出叩问：如果能开凿出一点点认知盈余，加以利用，我们会让事情变得更好吗？我敢打赌答案是肯定的，或者换句话说，如果我们给彼此参与的机会，对彼此的尝试做出奖励的话，答案将是肯定的。

---

[1] 盖伦（Galen），古希腊名医、解剖学家，著有世界上最早的较完整解剖学论著《医经》。——译者注

[2] 在第3章作者写道“正如我纽约大学的同事尼古拉斯·米尔佐夫所指出的：‘网络意味着我们最终发现，人们真正感兴趣的领域是如此之广阔，广阔到疯狂的地步。’”

[3] 截至2011年6月，据Inside Facebook Gold发布的数据，facebook活跃用户人数达6.87亿。

[4] 美国作者威廉·特伦克在《风格的要素》一书中确立了精确的英文写作规则，该书也被俗称为“斯特伦克和怀特”（Strunk and White）。——译者注

文后彩插

湛庐文化 Cheers Publishing

一切为了您的阅读体验

我们出版的所有图书都将归于以下两个品牌

财富汇　　心视界

找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，我们在每本图书的书脊上部47mm处，全部用红色标记，称之为——小红帽。同时，“小红帽”上标注“湛庐文化”字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称。湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的道路。



找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化”的字样。

用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化 Cheers Publishing

一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本**。

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：



a）教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。

b）专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。









c）大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：





a）“著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询，验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意，系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b）“编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

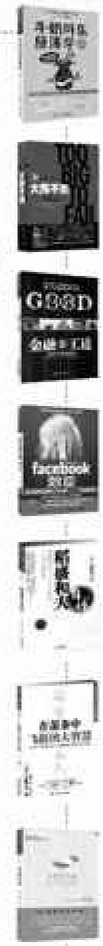
阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于**自己的**工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



湛庐文化 Cheers Publishing

湛庐文化2008-2010年获奖书目



《牛奶可乐经济学》

国家图书馆"第四届文津奖"十本获奖图书之一，唯一获奖的商业类图书；
搜狐、《第一财经日报》"2008年十本最佳商业图书"。
用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为"经济学家"的美妙之处。

《大而不倒》

英文版入围"《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书最终候选榜"，是美国《外交政策》杂志调查发现的全球思想家正在阅读的20本书之一。
"蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书"，《智囊悦读》"2010年度十大最具价值经管图书"。
全球政要和首席执行官争相阅读的危机启示录。
一部金融界的《2012》，一部开·布朗式的鸿篇巨制。

《金融的王道》

"蓝狮子·新浪2010年度最佳金融商业图书"。
汇丰集团主席倾尽毕生心力叩问灵魂之作。
一代银行家眼中的历史与世界，300年资本市场的得失与未来。

《facebook效应》

英文版入围"《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书最终候选榜"。
搜狐2010"读本好书"年度十佳好书，"蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书"。
首度公开facebook开元创业的26个细节，马克·扎克伯格及40多位facebook核心高管倾情讲述。

《稻盛和夫自传》《在萧条中飞跃的大智慧》

《稻盛和夫自传》"蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书"。
稻盛和夫亲笔撰写的唯一传记。
一代经营之圣的成长历程，一位商界智者的梦想之旅。
《在萧条中飞跃的大智慧》被《21世纪商业评论》评为"2009年度最受商业领袖关注的书籍"。
日本"经营之圣"稻盛和夫谈危机下企业的生存之道。

《真实的幸福》

《职场》"2010最具阅读价值的10本职场书籍"。
积极心理学之父马丁·塞利格曼扛鼎之作，哈佛最吸引人、最受欢迎的幸福课。

希腊三部曲：**《追逐阳光之岛》**、**《桃金娘森林宝藏》**、**《众神的花园》**

新闻出版总署"第六次（2009年）向全国青少年推荐百种优秀图书"之一。
"希腊三部曲"仿佛艾丽斯仙境与伊甸园，充满甜阔的味道、缤纷的颜色、可口的食物、柔软的触感、奇怪有趣的人物和无尽的爱、学习与玩乐。



延伸阅读

《大数据时代》

第9届文津图书奖获奖图书。

迄今为止全世界最好的一本大数据专著。

“大数据时代的预言家”，国外大数据系统研究的先河之作。



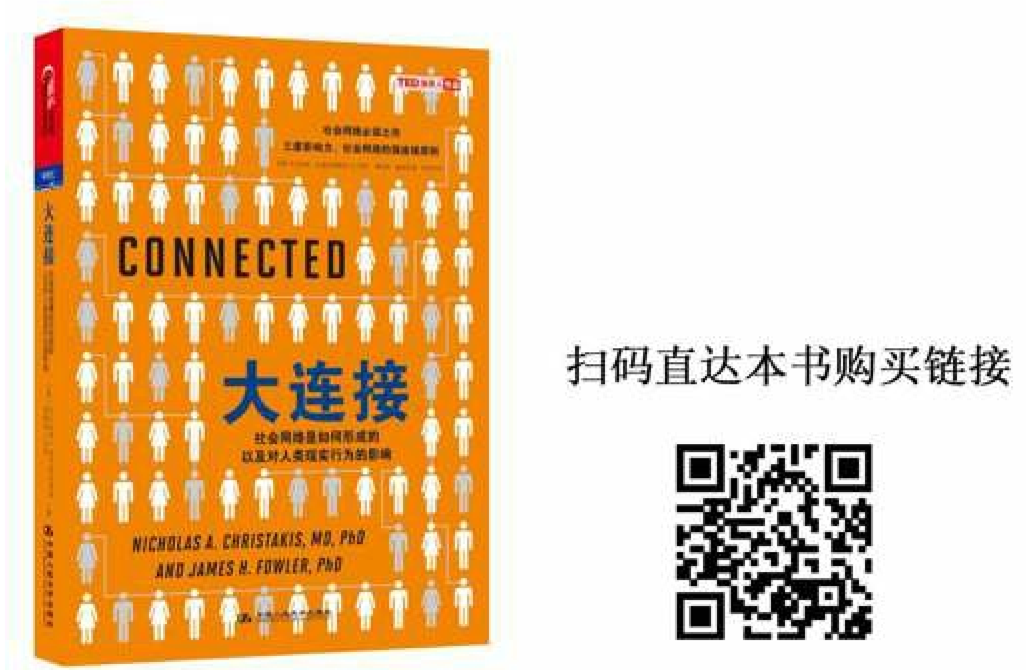
本书购买链接：http://t.cn/RvMW7k6

《大连接》

六度分隔理论后，社会网络研究领域最具影响力的发现。

三度影响力，社会网络的强连接原则。

TED大会演讲人，社会网络研究权威专家尼古拉斯·克里斯塔基斯力作。



本书购买链接：http://t.cn/RvMWAcO

《爆发》

全球复杂网络研究权威巴拉巴西力作。

超越《黑天鹅》的惊世之作。

人类行为93%是可以预测的，揭开人类行为背后隐藏的模式。



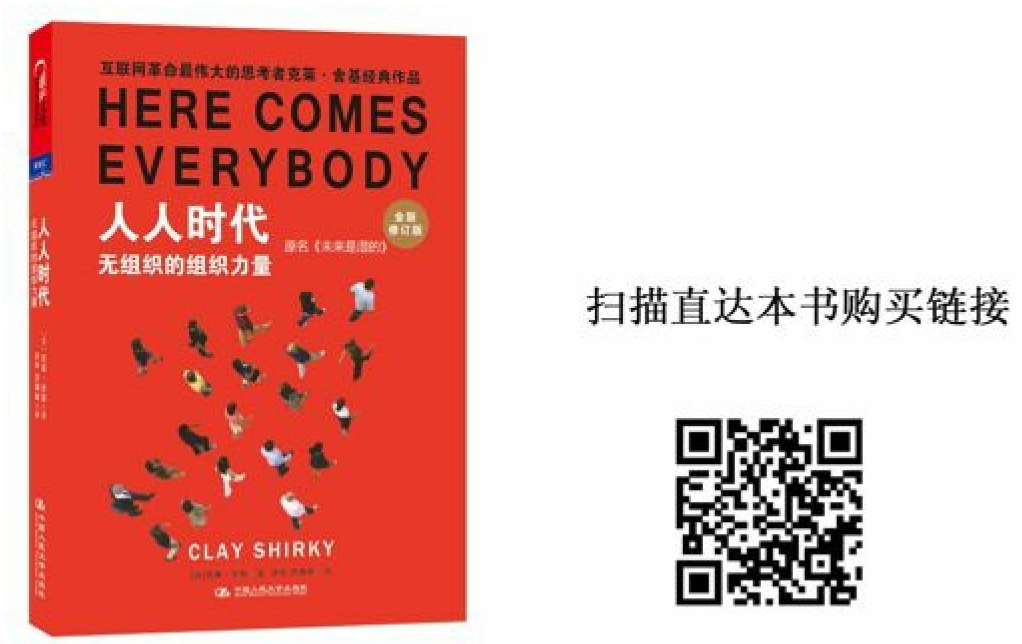
本书购买链接：http://t.cn/RvMWyKB

《人人时代》

“互联网革命最伟大的思考者”克莱·舍基最经典作品《未来是湿的》再版升级。

21世纪最有价值的未来学读本，获选《商业周刊》最佳商业书籍。

洞察中国社会数字化进程第一人胡泳领衔翻译，腾讯CEO马化腾、《长尾理论》作者克里斯·安德森重磅推荐！



本书购买链接：http://t.cn/RvMW4ly